

Тема выпуска:

Экосистемы в бизнесе



Как бизнес пришел к экосистемам



Стратегии развития экосистем *А. Шпилов*



Как устроена экосистема Сбербанка *А. Ванин*



Путеводитель по экосистеме Сбербанка



Новые партнеры: как меняется природа сотрудничества и конкуренции *М. Гришаков*



Как внутренний стартап стал частью экосистемы *Б. Гурбан-Заде*



Восход китайских экосистем: Baidu, Alibaba, Tencent *М. Гривен*



Цена рисков в экосистемах *М. Суханов*



Культурный вызов *М. Хаузер*



Что стоит за идеальным клиентским опытом: готово ли общество к экосистемам?



Книги по теме



Лайфхаки: как чувствовать себя в экосистеме как рыба в воде



В чем стратегический смысл развития экосистемы? Как сегодня меняется природа сотрудничества и конкуренции? Что отличает азиатских игроков от западных?

Выпуск включает материалы, созданные при участии старшего вице-президента, руководителя Дирекции по развитию экосистемы SberX Андрея Ванина, который рассказывает о том, как устроена экосистема Сбербанка. В числе экспертов выпуска выступили профессор INSEAD Андрей Шпилов, генеральный директор Яндекс.Маркета Максим Гришаков, управляющий директор и партнер BCG Макс Хаузер и другие специалисты.

Над выпуском работали:

И. Н. Баранов, кандидат экономических наук, MBA (London Business School), MPA (Columbia University), проректор по обучению и исследованиям КУ Сбербанка

А. В. Баснер, руководитель направления Центра прикладных исследований КУ Сбербанка

М. Гривен, профессор кафедры стратегии и инноваций бизнес-школы IMD, соавтор книги «Business Ecosystems in China: Alibaba and Competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco»

Е. М. Домников, руководитель направления маркетинга экосистемы юридических лиц ПАО Сбербанк

Е. А. Евграфова, главный редактор Alpina Digital, член редакционного совета издательства «Альпина Паблишер», с 2004 по 2015 гг. – главный редактор «Harvard Business Review – Россия»

М. С. Суханов, советник заместителя Председателя Правления ПАО Сбербанк, преподаватель Школы риск-менеджмента КУ Сбербанка

С. Р. Филонович, доктор физико-математических наук, профессор, декан Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ, директор программы «Сбербанк Мини-MBA» КУ Сбербанка

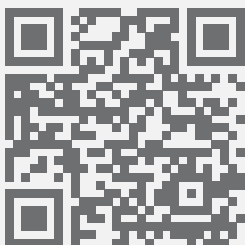
А. В. Шпилов, профессор кафедры стратегии в школе бизнеса INSEAD, соавтор книги «Преимущество сетей. Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений»

Дизайн:

 Michael Garifullin design

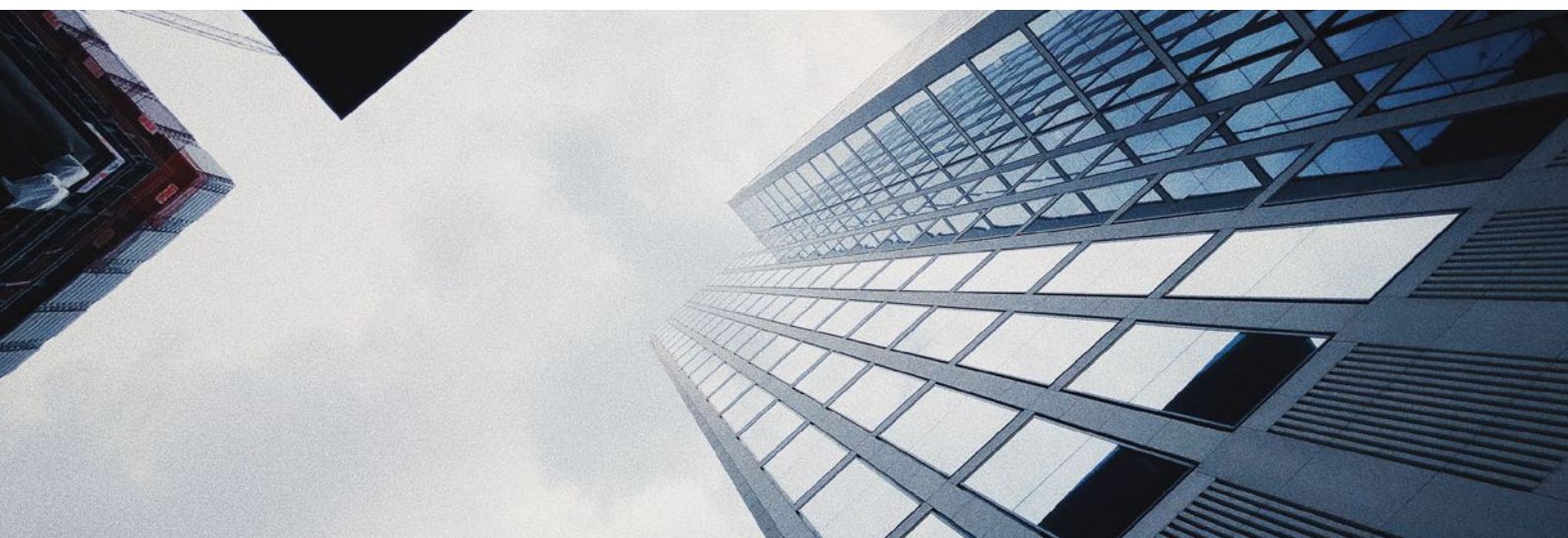
Контакты:

телефон: + 7 (495) 665 4340,
доб. (7890) 5069
почта: sberknow.cu@sberbank.ru



Как бизнес пришел к экосистемам

История бизнеса – это интереснейшая комбинация формирования новых теоретических концепций и развития инновационных практик. Практики мигрируют из одной отрасли в другую, иногда, правда, со значительной задержкой – так, между запуском первого автомобильного конвейера Ford и началом производства самолетов на движущейся ленте в компании Boeing прошло много десятилетий. Но в любом случае неизменным остается стремление всех игроков рынка к повышению эффективности бизнеса и его расширению.

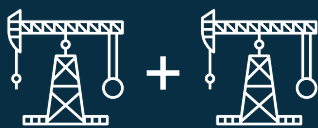


Поначалу поиски источников эффективности шли через изучение взаимодействия организации и среды ее обитания. Оказалось, что компания может менять среду: тот же переход к выпуску автомобилей на конвейере превратил их из предмета роскоши в продукт массового спроса. Однако воспользовалась этим не компания Генри Форда, а General Motors, которая ввела модельные ряды и стала регулярно модифицировать свои автомобили для поддержания интереса рынка и обеспечения роста.

Затем выяснилось, что компании могут расти не только органически (запуская новые производственные мощности), но и с помощью слияний и поглощений. И в XX веке активно стали развиваться горизонтально и вертикально интегрированные компании. Имя поглощаемой организации при этом либо уходило в историю, либо сохранялось как товарная марка одной из групп товаров объединенной компании. Так, немецкая фирма AEG, основанная в 80-е годы XIX века, в 1996 году прекратила свое существование, и теперь шведский концерн Electrolux выпускает «белую технику» под маркой AEG.



AEG
Немецкая компания,
работавшая в сферах
электроэнергетики, машино-
строения, товаров для дома.



i

Горизонтальная интеграция – объединение предприятий одного профиля, производящих однотипную продукцию. Компании прибегают к ней для увеличения рыночной доли и получения стоимостных выгод при производстве. К примеру, нефтедобывающая компания может купить бизнес нефтедобытчика, осваивающего другие месторождения.



Вертикальная интеграция – объединение предприятий, которые создают разные компоненты одной продукции в рамках производственных процессов, следующих друг за другом. Основные мотивы к вертикальной интеграции – снижение транзакционных издержек и получение возможности сквозного управления качеством. Пример: покупка нефтедобывающей компанией собственной сети заправочных станций.

Однако развитие бизнеса может происходить не только за счет слияний и поглощений, но и благодаря кооперации, когда одна компания заказывает другой (или другим) производство отдельных компонентов своих продуктов, оставляя себе их конечную сборку и продажу. Концепция аутсорсинга поставила под сомнение преимущества вертикальной интеграции.

К концу XX века использование аутсорсинга достигло таких масштабов, что взаимодействие с поставщиками стало источником проблем. Например, в компании Ford в середине 1990-х годов только основных поставщиков насчитывалось более 18 000 (!). Сложность координации при работе со столь многочисленными контрагентами привела к решению сократить их общее число примерно до 800. Было решено, что преимущество при конкурсном отборе поставщиков будет отдаваться тем компаниям, которые готовы не только производить компоненты на основе технической документации Ford, но и самостоятельно разрабатывать эти компоненты по техническим заданиям заказчика. Таким образом Ford избавлялся от рутинной части проектирования новых автомобилей.

Но такое качественно новое сотрудничество поставило вопрос о том, где проходит граница между компанией и ее внешней средой. Эта граница начала размываться.

Формы взаимодействия деловых организаций менялись и в отношении конкуренции. В последней трети XX века получили распространение стратегические альянсы – соглашения о сотрудничестве между двумя или несколькими независимыми компаниями для получения синергетического эффекта. В таких объединениях компании кооперируются в рамках конкретного направления, продолжая конкурировать между собой в других областях. В середине 1990-х годов компания Nestlé запустила новый бренд холодного чая Nestea. Так как компания не имела достаточного опыта на рынке прохладительных напитков, а новая марка требовала продвижения, было принято решение о сотрудничестве в форме альянса с конкурентом – компанией Coca-Cola. Они учредили совместное предприятие Coca-Cola and Nestlé Refreshments (впоследствии Beverage Partners Worldwide), оперировавшее на рынках разных стран. Предприятие просуществовало до конца 2017 года. По итогам «развода» бывшие партнеры поделили рынки и продолжили реализовывать Nestea каждый в своем географическом кластере.

Вместе с трансформацией организации бизнеса (или, как теперь чаще говорят, с формированием новых бизнес-моделей) менялась и теория организаций. В 1970-е годы получила развитие так называемая популяционно-экологическая или эволюционная теория. В ее основе лежит аналогия между изменениями биосферы и развитием бизнес-среды. Предполагается, что организации меняются, чтобы лучше соответствовать окружающей среде. Об указанной аналогии можно судить по названиям четырех базовых принципов эволюционной теории организаций:



Ицхак Адизес

Израильский и американский писатель, доктор наук и бизнес-консультант, преподававший во многих зарубежных вузах, включая Калифорнийский, Стэнфордский и Иерусалимский университеты



Аналогия между организацией и живым организмом была использована американским экспертом **Ицхаком Адизесом** для построения модели жизненного цикла корпорации, которая сегодня широко используется в управленческом консультировании. Исследования показывают, что продолжительность жизни компаний падает, поскольку им все труднее приспосабливаться к быстро меняющимся условиям внешней среды.

Джеймс Мур

Американский ученый, автор публикаций и книг о бизнес-экосистемах

Оригинал статьи: HBR: Predators and Prey: A New Ecology of Competition, 1993.



В 1993 году в журнале Harvard Business Review была опубликована статья **Джеймса Мура** «Хищники и жертва: новая эволюция конкуренции», в которой он ввел понятие **бизнес-экосистема**. Новым термином Мур назвал экономическое сообщество **участников рынка**, производящих товары и услуги и выстраивающих свою деятельность в соответствии с общим стратегическим направлением, которое задается одним или несколькими ведущими игроками.

Мур писал, что компания должна рассматриваться не как элемент отрасли, но как часть бизнес-экосистемы, которая относится к нескольким отраслям. Внутри нее компании совместно создают возможности на основе инновации: они работают в кооперации, одновременно конкурируя друг с другом, для поддержания новых продуктов и удовлетворения потребностей клиентов и, в конечном счете, запускают новый раунд инноваций. По мнению Мура, элементы экосистемы эволюционируют таким образом, чтобы в наибольшей степени удовлетворять потребностям рынка. С момента публикации статьи Мура термин «экосистема» расширил сферу своего применения в бизнесе.



Участники рынка

Организации и индивиды, включая поставщиков, производителей, контрагентов, конкурентов, клиентов и других стейкхолдеров.



Природная экосистема (биогеоценоз)

Система, включающая сообщество живых организмов и тесно связанную с ним совокупность прямых или косвенных воздействий неорганической среды на живые организмы в пределах одной территории, соединенных между собой круговоротом веществ и потоком энергии. Пруд – это пример природной экосистемы.

**Сетевой эффект**

Эффект, который возникает, когда ценность сети для ее участника растет с присоединением к ней каждого последующего участника. Подробнее о платформах читайте в материале VC: **Чем платформы могут быть полезны вашему продукту**, 2019.

В наши дни огромную роль в развитии бизнес-моделей играют компьютерные технологии. Многие компании с их помощью увеличили доход и пересмотрели цепи поставок, а некоторые – среди них Apple, Facebook, Twitter, Google, Alibaba – стали работать в иной модели. Речь идет о платформе – бизнес-модели, которая ускоряет обмен ценностью между двумя и более группами пользователей, потребителей и производителей, используя **сетевые эффекты**.

Платформы – это один из ключевых способов создания ценности в современных экосистемах. Для их развития необходимо собирать вокруг себя крупные сети пользователей, ресурсов, партнерств и управлять ими.

**Источник:**

А. Моазед, Н. Джонсон.
Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

В сегодняшнем мире компании и пользователи объединяются через сети, а значит, ценность передается непосредственно между ними. Раньше развитие бизнеса было результатом инвестирования и наращивания внутренних ресурсов компании. Теперь эффекты возникают благодаря **развитию внешней сети** вокруг бизнеса. При этом важнейшим конкурентным ресурсом становится информация. Методы работы с большими данными позволяют создавать новые продукты и услуги, а также совершенствовать существующие. Очень важно, что сотрудничество компаний на основе сбора и обмена информацией создает принципиально новую основу для формирования бизнес-экосистем, что, в свою очередь, создает новые возможности для бизнеса. В России яркие примеры формирования бизнес-экосистем – это Сбербанк и Яндекс: каждая из них строит свою экосистему, и они активно сотрудничают между собой.

**Семь отличий цифровых экосистем от традиционных бизнес-альянсов по версии BCG:**

- ✔ Фокус на «умных», интегрированных решениях вместо концентрации усилий на продукте.
- ✔ В приоритете инновационность и скорость вывода продуктов и услуг на рынок.
- ✔ Высоко адаптивные сети вместо устойчивых цепочек создания ценности.
- ✔ Сотрудничество вне географических и культурных барьеров.
- ✔ Межотраслевое взаимодействие с опорой на интеллектуальную собственность.
- ✔ Развитие новых форм сотрудничества, в том числе гибких и краткосрочных.
- ✔ Совместное и продолжительное создание ценности для всех участников экосистемы.

**Источник:**

BCG: The Emerging Art of Ecosystem Management, 2019.

Процесс формирования экосистем бизнеса, несомненно, будет продолжаться. При этом придется решить множество сложнейших проблем технического, юридического и организационного характера. Как при построении экосистемы избежать ее «замыкания на себя»? Как предотвратить монополизацию рынка экосистемами, в центре которых находятся мощнейшие в экономическом смысле игроки? Какие управленческие подходы будут эффективными в экосистемах? Ответы на эти вопросы придется искать в самое ближайшее время.

Стратегии развития экосистем

В 60-е годы XX века считалось, что крупные компании могут получить стратегические преимущества, самостоятельно выполняя все операции из цепочки создания ценности. И многие корпорации, например Хегох и IBM, шли по пути вертикальной интеграции – объединяли разные этапы производства товаров или услуг в рамках своих организаций.

Эксперт

Андрей Шипилов

Профессор кафедры стратегии в школе бизнеса INSEAD, соавтор книги «Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений»



Но чем более динамично и неопределенно развивается рынок, тем сильнее на благополучие компаний влияет фактор их специализации. Это значит, что нужны новые способы развития бизнеса, в том числе через построение партнерских отношений между специализирующимися компаниями и создание совместных предприятий. Так возникают экосистемы, которые объединяют компании, далеко не всегда жестко связанные отношениями собственности.

Развитие партнерств, как правило, базируется на принципе комплементарности или взаимного дополнения. Традиционные партнерства зачастую возникают на основе **комплементарности предложения** (supply complementarity). Партнерам выгоднее объединить ресурсы и

совместно производить продукт, чем делать это в одиночку. Это своеобразный тип **экономии от разнообразия**, только эффекты в этом случае возникают не для одной компании, а для партнерской сети.



Экономия от разнообразия (economies of scope)

Снижение общих издержек, которое может быть достигнуто при производстве группы продуктов только одной фирмой по сравнению с тем случаем, когда данные продукты в тех же количествах производятся несколькими самостоятельными фирмами.

Однако сегодня традиционных схем отношений уже недостаточно. Взрывной рост технологий формирует у покупателей потребности в целостном клиентском опыте и бесшовном взаимодействии с самыми разными сервисами.

Чтобы отвечать на такие комплексные запросы, а также предугадывать и формировать их, бизнесу важно создавать взаимодополняемые продукты. Возникает **комплементарность на стороне спроса** (demand complementarity), когда потребитель получает больше, если использует несколько продуктов или услуг одновременно, а не по отдельности. Это и определяет стратегический путь, который выбирают большинство экосистем в современной экономике.



Источник:
The Guardian:
Nokia's chief executive to staff:
'we are standing on a burning
platform', 2011.

Классические примеры экосистем, предлагающих комплементарные продукты, – это Apple с App Store и Amazon с Amazon Web Services. Они сформировали условия, в которых внешние участники (вендоры и разработчики) могут вместе с владельцами экосистем создавать ценность для клиентов. Как **признал** один из бывших топ-менеджеров Nokia, они проиграли компании Apple в конкурентной борьбе именно из-за экосистемы. У Nokia был потенциал на создание девайса, подобного iPhone, но в корпорации отсутствовало понимание, как развивать партнерства с вендорами и разработчиками приложений на базе систем компании.



Конкуренты захватывают нашу долю рынка не с помощью своих устройств, а с помощью целой экосистемы.

Стивен Элоп, генеральный директор компании Nokia в 2010–2013 годах



О формах экосистем

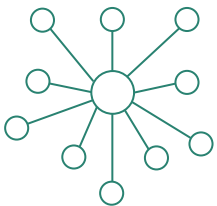


Renault – Nissan – Mitsubishi

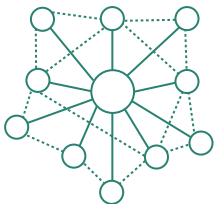
Стратегическое франко-японское партнерство в области развития автомобилестроения, основанное Renault и Nissan в 1999 году. В 2018 году было продано более 10,7 млн автомобилей.

В зависимости от условий внешней среды и внутренних особенностей экосистемы могут приобретать разные формы. В тех отраслях, где исторически не возникло одного лидера и/или объединяющей технологии, экосистемы развиваются через консервативные партнерства, нацеленные главным образом на снижение издержек и оптимизацию производственных процессов. Вспомним автомобильную промышленность, где есть такие альянсы, как **Renault – Nissan – Mitsubishi**.

В отраслях с выраженными лидерами экосистемы могут принимать централизованную, адаптивную и гибридную формы.



Централизованная экосистема возникает, когда центральный игрок выстраивает сеть бизнесов и выступает ключевым посредником между ними, не объединяя их друг с другом. Именно этот формат выбрали Apple и Amazon для взаимодействия с вендорами.



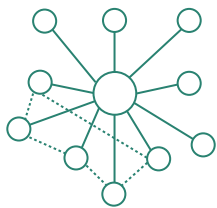
Адаптивная экосистема формируется, когда центральный игрок (или игроки) ищет новые способы создания ценности, соединяя разные бизнесы между собой. В этом случае в экосистеме могут доминировать трех- или даже четырехсторонние отношения, а процесс создания инноваций и взаимодействия между партнерами становится более гибким. Это особенно важно для отраслей, в которых темп изменений очень высок.



Телемедицина

Дистанционное предоставление услуг здравоохранения с использованием информационно-коммуникационных технологий. Один из наиболее растущих сегментов здравоохранения в мире.

Например, производитель электроники Philips вступил в консорциум с CRM-компанией Salesforce.com и нидерландским центром Radboud University Medical Center – вместе они используют экосистему для продвижения на рынок платформы HealthSuite. Philips разрабатывает носимые устройства, которые отслеживают состояние пациентов медицинского центра, страдающих диабетом (уровень глюкозы, потребление инсулина и другие параметры). Данные с устройств Philips анализируют в Salesforce с помощью Amazon Web Services. Все это направлено на исследование и развитие возможностей **телемедицины**, включая дистанционный мониторинг и диагностику состояния пациентов, которым теперь необязательно находиться в госпитале. У этой адаптивной экосистемы есть стратегический потенциал расширения за счет дальнейших партнерств со страховыми компаниями, другими клиниками, поставщиками новых устройств, разработчиками программного обеспечения.



Наконец, в определенных условиях экосистемы могут принимать **гибридную форму**. В этом случае часть бизнесов, оперирующих на стабильных рынках, замыкается на центральной компании, а те, что существуют в более турбулентной среде, взаимодействуют по адаптивной модели.

О важности необычных партнерств и «перекрестного опыления»

При развитии экосистем, особенно адаптивных, критическую роль играют партнерства, не характерные для данной отрасли в прошлом. Потенциальные партнеры могут специализироваться на подрывных технологиях, либо предлагать товары-заменители существующих продуктов. Так, для альянса Renault – Nissan стратегическое партнерство с автопроизводителем Mitsubishi было вполне консервативным. Более необычным, хотя и не радикальным, для альянса стало сотрудничество с компанией **Waymo**, специализирующейся на технологиях для беспилотных автомобилей. Для банков такими «неожиданными» партнерами могут быть, скажем, медиакомпании.

Сегодня, для того чтобы побеждать конкурентов, мало копировать их стратегии и выигрывать по цене, – требуется трансформироваться, дифференцироваться и создавать по-настоящему уникальный клиентский опыт. Необычные партнерства позволяют бизнесу войти на новый рынок с минимальными затратами и создать неожиданные комбинации ресурсов (включая человеческие) и инновационные предложения. Именно это – источник креатива и база для сотрудничества игроков, на первый взгляд, несовместимых.

Управление данными – это наиболее важный способ взаимного обогащения участников в современных экосистемах. Сопоставление и анализ данных дают возможность предвосхищать запросы клиентов.

Каким образом? Рассмотрим гипотетические взаимоотношения банка и ретейлера в экосистеме. У банка есть информация о том, что молодые семьи берут ипотеку, а у ретейлера – данные об их покупках в рознице. «Скрестив» и проанализировав данные, можно увидеть, что, прежде чем подать заявку на ипотеку, многие молодые семьи, к примеру, начинают покупать витамины и товары для беременных. Владея этим инсайтом, банк может скорректировать свой сервис и начать предлагать семейным парам ипотеку, как только в составе их покупок появляются определенные товары. Таким образом, потребность клиента будет предугадана до того, как она сформировалась. Действуя в одиночку, банк не смог бы использовать эту возможность.

В отличие от других ресурсов, данные не конечны, наоборот, с каждым днем их становится все больше, а значит, появляются новые возможности их использования для всех бизнесов экосистемы. В традиционных партнерствах, напротив, решения часто основываются на компромиссах: скажем, открывая совместный завод, партнеры поступают с возможностью каждому построить собственный завод. В то же время работа с данными предъявляет и новые требования: во-первых, нужны соответствующие таланты и компетенции, во-вторых, остро встает вопрос соблюдения приватности клиентов. **Скандалный кейс Facebook** показал, что самый большой ресурс компании, работающей с данными, – это доверие клиентов. Следовательно, между партнерами нужно создавать шлюзы для обмена данными и развивать внутреннюю нормативную базу так, чтобы соблюдались принципы защищенности и прозрачности процесса использования данных пользователей.



Waymo

Дочерняя компания Alphabet, производящая технологии для беспилотных автомобилей.



В 2018 году была обнаружена утечка данных 87 млн пользователей Facebook. Данные были переданы британской аналитической компании Cambridge Analytica. Информацию могли использовать в точечной рассылке политической рекламы. В результате Федеральная торговая комиссия США назначила Facebook 5 млрд долларов штрафа.

Потенциал для технологического развития есть и в исторически сложившихся нецифровых партнерствах. Например, центральный игрок может соединить консервативную промышленную компанию-партнера с более инновационным членом экосистемы, чтобы совместно найти новые пути создания добавленной ценности. Для этого должны существовать специальные подразделения, координирующие работу экосистемы и осуществляющие обмен лучшими практиками.

Новые возможности и новые вызовы, стоящие перед бизнесом, означают, что главным навыком во взаимоотношениях с членами экосистемы становится эмпатия. Очень важно понимать, какую ценность создает партнер, и находить долгосрочные интересы, которые со временем могут принести ценность для всех. Руководителям требуется снова учиться играть в команде, но на этот раз в более широком смысле этого слова.



Как устроена экосистема Сбербанка

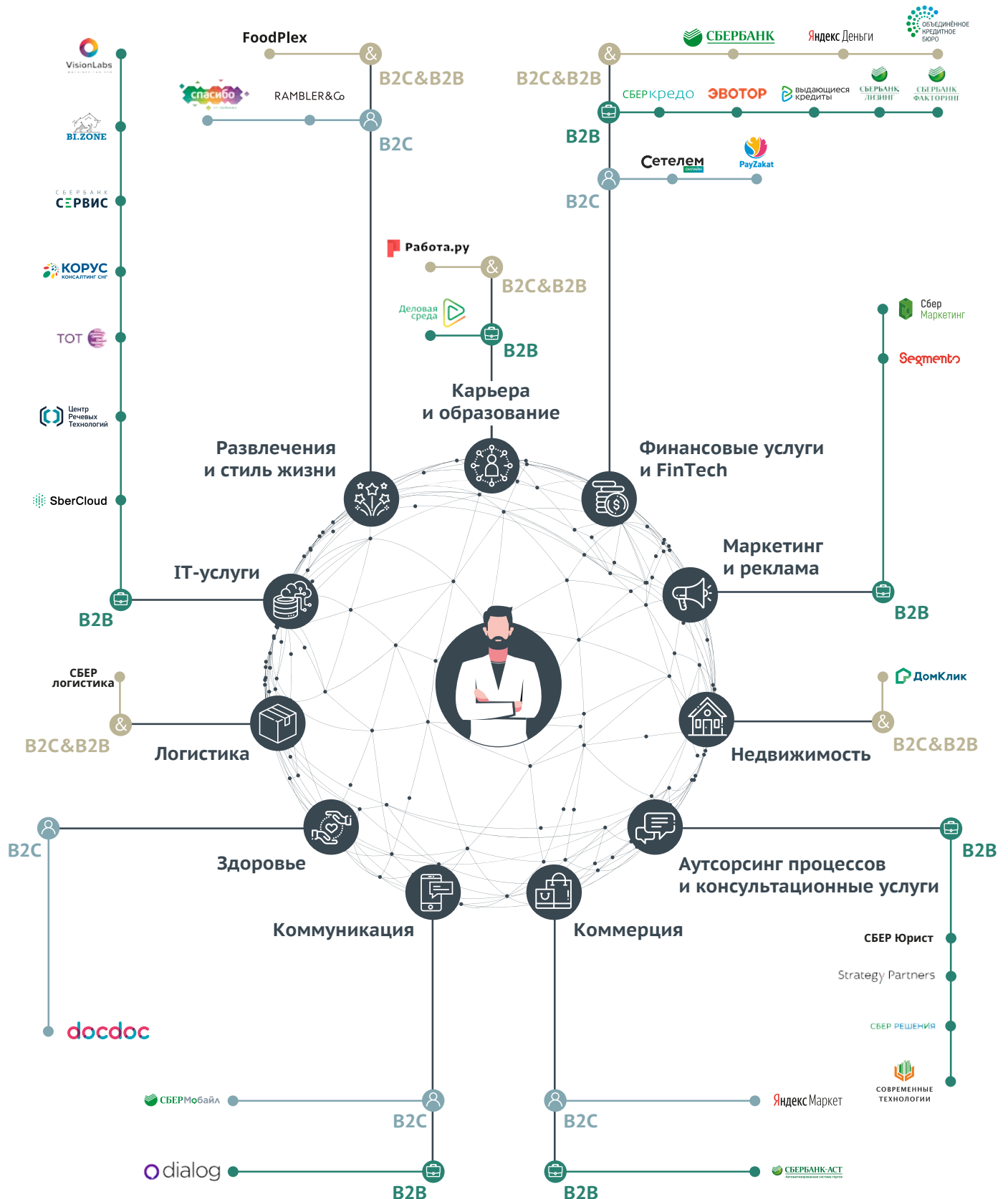
А. Ванин

Старший вице-президент – руководитель Дирекции по развитию экосистемы (SberX) ПАО Сбербанк



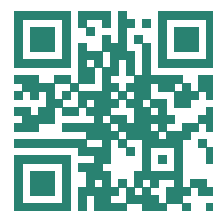
- ① Какие цели ставит Сбербанк, развивая экосистему?
- ② Почему для Сбербанка важны нефинансовые сервисы?
- ③ Что позволяет бизнесам совместно создавать ценность для клиента?
- ④ По каким критериям происходит выбор новых компаний или партнеров в экосистеме?
- ⑤ Как осуществляется координация бизнесов и обмен лучшими практиками?
- ⑥ Что еще важно знать об экосистеме каждому сотруднику Сбербанка?

Путеводитель по экосистеме Сбербанка



Полный путеводитель с описаниями бизнесов экосистемы доступен в интерактивной версии выпуска в Виртуальной школе

Новые партнеры: как меняется природа сотрудничества и конкуренции



М. Гришаков

Генеральный директор Яндекс.Маркета



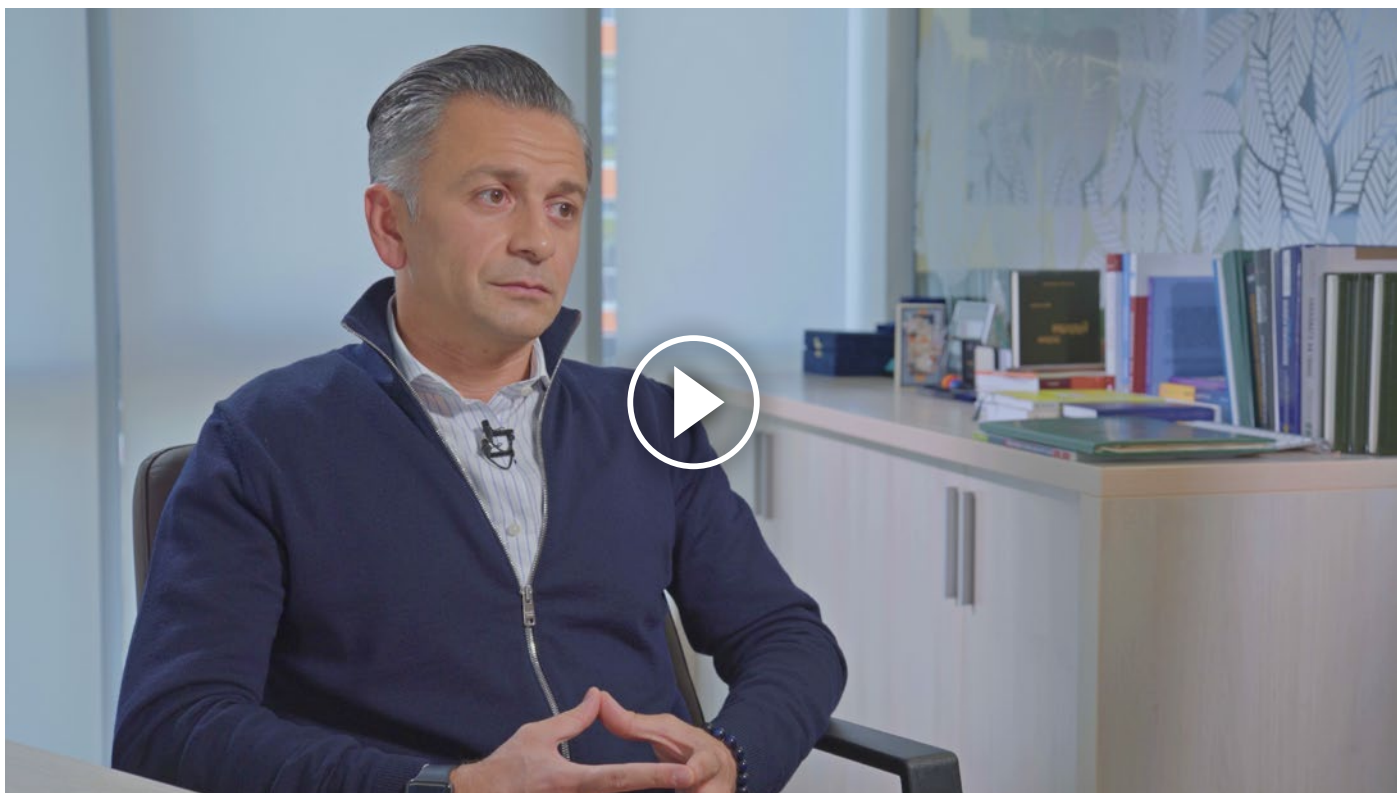
- ① Что стало основой для партнерства Сбербанка и Яндекса в области электронной коммерции?
- ② Как компании могут сотрудничать в одних сферах и конкурировать в других?
- ③ Какие сервисы Сбербанк и Яндекс создают совместно в рамках группы компаний Яндекс.Маркет?
- ④ Какие существуют возможности для интеграции с другими бизнесами экосистем Сбербанка и Яндекса?
- ⑤ Как выглядят дальнейшие планы по развитию совместных сервисов?

Как внутренний стартап стал частью экосистемы



Б. Гурбан-Заде

Генеральный директор PayZakat, одного из стартапов-победителей акселератора Sber#Up



①

Как появилась идея создать PayZakat?

②

Каким образом вы узнали об акселераторе и почему решили принять участие?

③

Какие этапы работы с идеей проходят участники акселератора?

④

Что помогло вам прийти к победе, а что далось сложнее всего во время участия в акселераторе?

⑤

Что теперь ожидает PayZakat как нового участника экосистемы?

⑥

Какое напутствие вы дадите сотрудникам Сбербанка, которые хотели бы запустить свою бизнес-идею?

Восход китайских экосистем: Baidu, Alibaba, Tencent

Может показаться, что огромные технологичные бизнес-экосистемы везде функционируют одинаково. Напротив, зачастую они тесно вплетены в локальный контекст. Это выражается в связях с местным бизнес-сообществом, зависимости от национального регулирования, ориентации на потребности конкретных рынков и других нюансах. В последние годы эксперты все более пристально следят за развитием экосистем Китая. Что особенного в китайских экосистемах и чем объясняется повышенный интерес к ним?

Эксперт

Марк Гривен

Профессор кафедры стратегии и инноваций бизнес-школы IMD, соавтор книги «Business Ecosystems in China: Alibaba and Competing Baidu, Tencent, Xiaomi and LeEco»



Еще 40 лет назад в социалистическом Китае господствовала плановая экономика, а частного сектора практически не было. Сегодня – всего лишь одно поколение спустя – значительная часть ВВП страны создается частными компаниями. Именно они во многом обеспечивают трансформацию и развитие китайской экономики. Таким образом, в стране социалистическое наследие уживается с капиталистическим рыночным укладом.

Китайский рынок характеризуется одним из самых высоких темпов роста среди развивающихся экономик. По данным Global Entrepreneurship Monitor, динамика изменений китайского рынка на 40% выше, чем в любой другой развивающейся стране. Это свидетель-

ствует о крайне высокой неопределенности бизнес-среды: постоянном появлении новых возможностей, игроков, законодательных нововведений. На этом рынке конкуренты способны скопировать уникальные функции продукта за пару недель, а потребители жадны до инноваций и готовы пробовать сервисы уже в бета-версии. Кроме того, китайский рынок крайне разнообразен. Ведение бизнеса в Шанхае будет серьезно отличаться от бизнес-практик в Шэньчжэне и других крупных городах. Различия проявляются в культуре, языке и даже налоговых условиях.

Наконец, в Китае, по сравнению с Западом, компании пока еще более свободны в сборе и использовании данных потребителей и сотрудников. В таких условиях экосистемы превращаются в колоссальные машины по обработке данных, генерирующие инсайты чаще и больше западных «коллег». Данные не просто поддерживают принятие решений или улучшают операционные процессы, они становятся источником решений, причем не только продуктовых, но и, например, кадровых.

Это основные причины укоренения гибкого экосистемного подхода в китайском бизнесе. В подобной среде неповоротливые иерархичные структуры просто не выживают. Развивая экосистемы, компании выходят за пределы привычных отраслей и активнее экспериментируют с новыми продуктами без ущерба для основного бизнеса.



Согласно американской Ассоциации развития талантов (ATD) китайская экосистема Tencent внедрила самую инновационную программу развития сотрудников. Она опирается на методы обработки больших данных и возможности искусственного интеллекта. Пример использования данных в экосистеме Alibaba подробно описан в разделе «Книги».



Для сравнения: рыночная капитализация Alphabet составляет 741 млрд, Facebook – 495 млрд, а Netflix – 158 млрд долларов.

Три крупнейшие экосистемы Китая Baidu, Alibaba Group и Tencent (BAT) объединяют сотни бизнесов, конкурируют в десятках разных отраслей, на стыке онлайн и офлайн, постоянно и очень быстро расширяются и перегруппируются – все это для непрерывного создания инноваций. Они не только мгновенно отвечают на меняющиеся потребности, но и задают рыночные тренды. Неудивительно, что их совокупная рыночная капитализация **превышает 800 млрд долларов**.

Экосистемы тесно взаимодействуют с властями, и их деятельность поощряется государством. Благодаря своим масштабам они начинают выполнять институциональную координирующую роль. К примеру, в Alibaba работает порядка 100 тыс. человек, она соединяет более 2 млн продавцов, а на ее сервисах зарегистрировано более 600 млн пользователей. Также экосистемы обеспечивают для предпринимателей среду, в которой они могут совместно мобилизовать ресурсы. Становясь частью экосистемы, предприниматели получают возможность быстрее набрать обороты и запустить новые сервисы, что было бы сложнее сделать в одиночку.

Как конкурируют китайские экосистемы

Сегодня среди 20 интернет-компаний, лидирующих по рыночной **капитализации**, почти треть позиций занимают китайские компании. Более того, экосистемы Alibaba и Tencent захватывают верхние строки рейтинга, следуя непосредственно за Microsoft, Amazon, Apple, Alphabet и Facebook. И если бренды американских «цифровых драконов» широко известны, имена китайских компаний, наоборот, часто остаются неизвестными.



Источник: Statista: Market capitalization of the biggest internet companies worldwide as of June 2019 (in billion U.S. dollars), 2019.

Основана в 2000 году

Первоначальный профиль:
Поисковый сервис

Примеры продуктов и сервисов:

Поисковая система Baidu.com, программа для навигации Baidu Maps, видео-платформа iQiyi, сервис облачного хранения Baidu Wangpan, социальная сеть Baidu Space, платежный сервис Baidu Wallet

<p>>100</p> <p>Компаний в экосистеме</p>	<p>>40 тыс.</p> <p>Сотрудников в компании</p>
<p>14,9 млрд</p> <p>Выручка, долларов</p>	<p>21%</p> <p>Прирост доходов по сравнению с предыдущим годом</p>

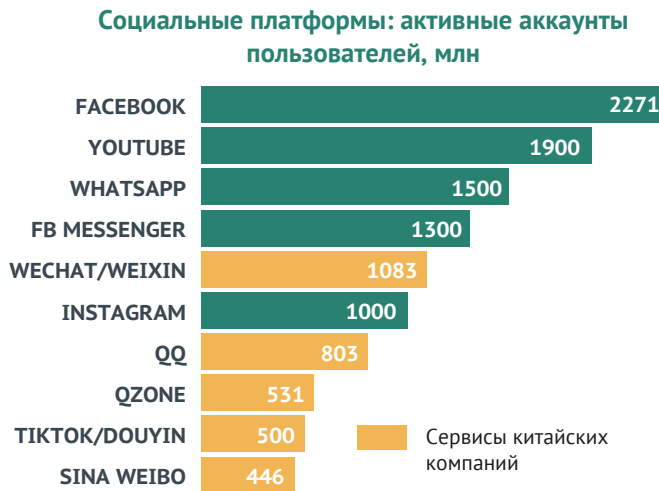
Ключевые направления инвестирования:

Геолокационные сервисы, культура и развлечения, электронная коммерция, образование, B2B-сервисы

Показатели пользовательской активности китайских сервисов также не отстают от западных: например, мессенджер WeChat (Tencent) ежемесячно используют почти 1,1 млрд человек, тогда как для мессенджера Facebook активная аудитория составляет 1,3 млрд.



Источник:
Digital 2019: Global Digital
Overview, 2019.



Основано на данных о ежемесячных активных пользователях (MAU), пользовательских аккаунтах или уникальных посетителях каждой платформы.

Важно обратить внимание на стремительный рост этих компаний: например, Alibaba вышла на IPO только в 2014 году. Успех экосистемам BAT обеспечили по меньшей мере три преимущества:

1. Сильный основной бизнес, который стал ядром экосистемы. Какое бы направление диверсификации ни выбрали компании, новые сервисы так или иначе связываются с ним.
2. Развитые координационные и интегрирующие механизмы между разными бизнесами в экосистеме, которые обеспечивают быстрый и сбалансированный рост.
3. Экосистемное мышление руководителей при стратегическом планировании, выходящее за пределы отраслей и корпоративных функций и ориентированное на развитие партнерских отношений.

Основана в 1999 году

Первоначальный профиль:
Интернет-магазин

Примеры продуктов и сервисов:

Глобальная виртуальная торговая площадка AliExpress, интернет-магазин Taobao, платформа для электронных платежей Alipay, облачные вычисления для бизнеса Alibaba Cloud

>300

Компаний в экосистеме

>100 тыс.

Сотрудников в компании

56,2 млрд

Выручка, долларов

51%

Прирост доходов по сравнению с предыдущим годом

Ключевые направления инвестирования:

Культура и развлечения, электронная коммерция, геолокационные сервисы, финансы, B2B-сервисы

Основана в 1998 году

Первоначальный профиль:
Социальная сеть и мессенджер

Примеры продуктов и сервисов:

Социальные сети Tencent QQ и Qzone, мессенджер WeChat, платформа для электронных платежей Tenpay, видеоигры Tencent Games

>500

Компаний в экосистеме

>50 тыс.

Сотрудников в компании

44,3 млрд

Выручка, долларов

32%

Прирост доходов по сравнению с предыдущим годом

Ключевые направления инвестирования:

Игры, культура и развлечения, электронная коммерция, здоровье, геолокационные сервисы

В русле традиционной бизнес-логики конкурентные отношения строятся на базе уникальности игроков и их способности делать что-то иначе. Конкурирующие экосистемы же могут инвестировать в одни и те же отрасли, а иногда даже в одни и те же сервисы. Одновременно и сотрудничая, и соперничая, экосистемы увеличивают рынок, вместо того чтобы просто поделить его. При этом, очевидно, что наиболее интенсивная конкуренция возникает в областях, где у одной из экосистем находится ядро. В некоторых случаях партнерство экосистем способно кардинально изменить традиционный уклад отрасли, как это случилось с сектором услуг такси.



В 2013 году молодой предприниматель основал компанию Kuaidi Taxi, одним из основных инвесторов которой стала Alibaba. В этом же году другой предприниматель создал в Пекине компанию Didi Taxi, в которую вложилась Tencent. Затем в 2015 году две компании слились в Didi Chuxing, в которую Alibaba и Tencent инвестировали средства совместно. Кооперация предоставила клиентам дополнительные возможности, например, вызов такси через объединенные сети. В 2016 году Didi Chuxing приобрела компанию Uber China, которая была связана отношениями собственности с Baidu. Didi Chuxing фактически стала связующим звеном между тремя гигантскими бизнес-экосистемами. Совместными усилиями BAT (и другие внешние инвесторы, такие как Apple) за несколько лет создали единорога, который подорвал китайский рынок такси.



Источник:
M. J. Greeven,
W. Wei. Business
Ecosystems in
China: Alibaba
and Competing
Baidu, Tencent,
Xiaomi and
LeEco. – NY:
Routledge,
2018.

Что ждет BAT за пределами Китая

Все три экосистемы заинтересованы в международной экспансии, и они используют разные подходы. Tencent больше ориентирована на продуктовые инвестиции, а Alibaba и Baidu стараются масштабировать сервисы (такие как облачный Cloud или платежный Alipay), которые станут в основе инфраструктуры для запуска других продуктов.

Несмотря на то, что в ближайшем будущем они вряд ли смогут составить конкуренцию западным цифровым гигантам, нельзя недооценивать их влияние на локальных игроков, в частности средний и малый бизнес. Результаты исследований говорят о том, что китайские компании более клиентоцентричны и инновационны, чем их западные соперники, и они лучше используют возможности больших данных, поэтому у них есть потенциал для привлечения западного потребителя. Европейские и американские компании не только оказываются под угрозой конкуренции – они могут стать целью слияний или поглощений. Так, в 2019 году финансовое подразделение Alibaba Ant Financial купило британскую компанию WorldFirst, специализирующуюся на международных платежах. Предпринятая ранее попытка поглотить похожую американскую фирму MoneyGram была пресечена [американскими властями](#).



Источник:
Bloomberg: How Jack Ma Can
Turn British Coal Into an Asian
Gem, 2019.

Присутствие экосистем BAT в России

Tencent

7,4%

акций Mail.Ru Group

Alibaba®

47,8%

в совместном предприятии
AliExpress Russia с Российским
фондом прямых инвестиций,
МегаФон и Mail.ru Group

В то же время перспектива конкуренции с китайскими экосистемами может подтолкнуть и крупные компании к переосмыслению своих бизнес-моделей: портфели ВАТ более сложные и диверсифицированные, чем у Facebook или Alphabet, следовательно, у них структура выручки выглядит иначе. К тому же ВАТ более расположены к захвату растущих рынков (скажем, филиппинского), к которым западные игроки исторически были равнодушны. Со временем это может привести к соперничеству на новых территориях.

Китайские компании на своем рынке привыкли играть за пределами отраслей и жестких структур. Они побеждают за счет постоянных проб и ошибок, экспериментирования и абсолютной помешанности на потребителе. Способны ли они поменять правила на глобальной арене, покажет время.

Цена рисков в экосистемах

М. Суханов

В экосистеме обычно сосуществуют десятки разнообразных компаний – это могут быть игроки как с устоявшимися бизнес-моделями, так и с совершенно новаторскими. Кроме того, экосистема постоянно расширяется: в нее включаются все новые компании, находящиеся на разных стадиях развития. Многие из них представляют так называемую «новую экономику». Неизбежно возникает вопрос: как управлять рисками в такой неоднородной и постоянно меняющейся среде.

Автор

Михаил Суханов

Советник заместителя
Председателя
Правления ПАО
Сбербанк,
преподаватель Школы
риск-менеджмента
КУ Сбербанка



По правилу, установленному в Сбербанке, рисками следует управлять интегрировано в масштабах Группы. Это значит, что все участники должны строить систему управления рисками по единым принципам. Однако значительная часть компаний экосистемы находится на начальном этапе развития, а значит, сложные системы риск-менеджмента не соответствуют масштабам их деятельности и экономически не оправданы. Кроме того, сами риски в условиях экосистем приобретают некоторые особенности. Чем же грозит реализация рисков экосистем и как с ними справляются разные игроки?

Налоговый риск



Одним из основателей и генеральным директором Square, Inc. является Джек Дорси, более известный широкой публике как основатель и генеральный директор Twitter. Деятельность Square по установке и обслуживанию платежных терминалов сходна с сервисами компании «Эвотор» экосистемы Сбербанка.

В экономике налоги на доходы и имущество выполняют помимо фискальной еще и регулирующую функцию. Они стимулируют или дестимулируют определенные виды деятельности. Более благоприятный режим налогообложения получают, как правило, прогрессивные, высокотехнологичные виды деятельности, менее благоприятный – традиционные, спекулятивные, ресурсоемкие и тому подобные.

В этом контексте интересен пример платежной экосистемы [Square](#), специализирующейся на предоставлении услуг терминалов и программных приложений для малого и микробизнеса. Square считает, что ее основной вид деятельности – это информационные услуги, а значит, для нее применимы более мягкие условия налогообложения. Но фискальные органы города Сан-Франциско, проводя проверку Square за 2014–2015 годы, сочли основным видом ее деятельности финансовые услуги, следовательно, к ней должны применяться правила исчисления налогов, установленные для финансовых компаний. Так что в 2018 году Square была вынуждена доплатить в бюджет налоги, а также штрафы и пени. Сейчас спор Square с налоговыми органами продолжается в суде, и, как отмечают представители самой экосистемы, его позитивный исход совершенно не очевиден. Финансовые потери для Square могут составить **десятки миллионов долларов**.



Источник:
Square, Inc. Annual Report. Form
10-K, 2018.



Стратегический риск и бизнес-риск

Успешная экосистема постоянно растет. Это может быть органический и неорганический (через слияния и поглощения) рост. Последний часто порождает стратегические и бизнес-риски. Например, может пострадать текущий бизнес, в том числе вследствие снижения внимания к нему со стороны руководства. Объединенную компанию могут покинуть отдельные руководители высшего звена, по тем или иным причинам не вписавшиеся в новую реальность. Интеграция компаний может нанести ущерб взаимоотношениям с клиентами из-за изменения моделей и процессов их обслуживания. Культурные установки компаний могут оказаться плохо совместимыми, не говоря уже об IT-, бухгалтерских, контрольных, HR- и прочих системах.

С начала 2017 года Amazon (делая ставку на неорганический рост) потратил на поглощение других компаний свыше 20 млрд долларов. Размах M&A-активности Amazon может свидетельствовать не только о большом запасе «финансовой прочности», но и о постепенно нарабатываемом компанией мастерстве в управлении рисками. Так, аналитики **обращают внимание** на частичный отказ Amazon от услуг консультантов и инвестбанкиров и скорость проведения сделок: в то время как в США они отнимают минимум несколько месяцев, сделка приобретения Whole Foods была завершена за 1,5 месяца, а фармацевтическую компанию PillPack Amazon и вовсе купил за несколько недель, перебив предложения Walmart.



Источник:
РБК: Мастер поглощений.
Amazon потратил на покупку компаний \$20 млрд за 2 года, 2019.



В первую очередь речь идет о Федеральной торговой комиссии США, защищающей права потребителей и контролирующей соблюдение антимонопольного законодательства. В Евросоюзе главным антимонопольным органом является Европейская комиссия.



Источник:
РБК: Еврокомиссия начала антимонопольное расследование в отношении Amazon, 2019.

Комплаенс-риск

Расширение деятельности экосистем неизбежно усиливает интерес к ним со стороны регулирующих органов. **Власти США и Европы** пристально следят за развитием крупных технологических компаний: помимо Amazon к ним принято относить Netflix, Facebook, Google. Не в последнюю очередь государство волнует соответствие стратегии роста экосистем правилам здоровой конкуренции и антимонопольным законам. Это подчеркивает высокую важность управления комплаенс-риском и соблюдения законодательства экосистемами.

В июле 2019 года Еврокомиссия **инициировала антимонопольное расследование** в отношении Amazon. Предполагается, что Amazon, будучи одновременно платформой для предложения товаров разных производителей и продавцом собственной продукции, может использовать данные сторонних продавцов для своих целей. Если гипотеза регулятора подтвердится, Amazon в Европе может ждать штраф в размере 10% от ее глобального оборота.



Технологический риск

Современная конкуренция экосистем – это конкуренция технологических решений в борьбе за идеальный пользовательский опыт. Если технологическое решение не находит устойчивого спроса либо проигрывает решению конкурента, реализуется риск технологий.

Пытаясь проникнуть на растущий рынок короткометражного видео, компания Twitter купила сервис **Vine** за 30 млн долларов в надежде составить конкуренцию Google и Facebook. Но сделка не оправдала возлагаемых на нее надежд. Дело в том, что Vine не предоставил рекламодателям возможностей для таргетирования рекламы по аналогии с платными постами Twitter или геотаргетированием Snapchat. Рекламодатели могли только работать с авторами постов или продвигать собственный контент через платформу Twitter, что оказалось неудобным. Помимо этого, сервис не был достаточно хорошо интегрирован с основным приложением и слишком жестко ограничивал длительность видеоконтента. В результате рекламодатели, а за ними и авторы видео **предпочли конкурирующие сервисы**. За последний год существования Vine потерял более чем 150 позиций в рейтинге популярности всех приложений App Store. Спасти Vine не помогли ни покупка агентства социальных медиа для работы с рекламодателями, ни запоздалая интеграция с Twitter, ни поиск покупателя. Основатель Twitter недавно анонсировал запуск в 2019 году сервиса Byte, «преемника» Vine. Но если компания не учтет уроки, история может повториться.



Vine

Мобильное приложение, позволяющее создавать 6-секундные видеоролики. В 2016 году сервис был закрыт для загрузки новых видео.



Источник:

Forbes: Фиаско за миллионы: провалы, которые войдут в историю, 2018.

Киберриск и репутационный риск

Киберриск и сопутствующий ему репутационный риск имеют едва ли не первостепенное значение для экосистем, так как они способны запустить цепную реакцию. Малейшая возможность получения злоумышленниками доступа к персональным данным может всерьез ударить по репутации любой экосистемы, доверию к ее надежности и обратить клиентские потоки к конкурентам. За реализованным репутационным риском неизбежно следует риск падения продаж и оборотов. Правовой риск и комплаенс-риск принимают форму исков и претензий со стороны пострадавших клиентов и регулирующих органов.

**Таобао**

Интернет-магазин, работающий по форме электронной торговли, которая заключается в продаже товаров и услуг между потребителями.

В 2015–2016 годах хакеры, используя облачную компьютерную инфраструктуру Alibaba, попытались получить доступ к более чем 20 млн учетных записей пользователей маркетплейса Taobao (участника экосистемы Alibaba). С помощью нескольких вебсайтов они собрали базу данных из логинов и паролей, а затем начали взламывать учетные записи в Таобао. Это продолжалось несколько недель, пока атака не была замечена службой кибербезопасности компании. К счастью, незаконные манипуляции удалось быстро пресечь, а последствия – минимизировать. Несмотря на это, хакеры все же успели использовать некоторые скомпрометированные учетные записи для размещения на Таобао недействительных заказов и искусственного повышения ранкингов продавцов – участников маркетплейса. Также им удалось продать эти данные третьим лицам для использования в **мошеннических схемах**.

**Источник:**

Источник: Reuters: Hackers attack 20 mln accounts on Alibaba's Taobao shopping site, 2016.

Приведенные примеры – лишь несколько иллюстраций того, что происходит, когда реализуются риски. Экосистемы масштабно задействуют технологии и по-новому выстраивают бизнес-процессы, поэтому появление новых путей реализации очень серьезных рисков неизбежно. Таким образом, важно переосмыслить подходы к управлению рисками, чтобы возможные потери не повлияли на будущее экосистемы.

Культурный вызов

Интервью с М. Хаузером

Эксперт

Макс Хаузер

Управляющий директор и партнер BCG Москва



Что происходит с организационной культурой при развитии бизнес-экосистемы?

Это зависит от точки отсчета. Если компания – это ключевой игрок и оркестратор экосистемы, она устанавливает правила игры, принимает решения об участниках и выстраивает архитектуру клиентского опыта. Здесь возникают серьезные вызовы для организационной культуры, ведь экосистема быстро и непрерывно обрастает новыми компаниями-участниками из самых разных отраслей, и у каждой из них есть своя культура, свои системы и даже свой язык. Таким образом, экосистеме приходится учиться говорить на десятках языков и как-то их интегрировать. Это требует большой гибкости со стороны ключевой организации.

Другое дело, если компания – это один из партнеров, наравне с другими включенный в процесс создания ценности для потребителя. Тогда в первую очередь возникают задачи быстрой интеграции процессов и технологий (на уровне продуктов, интерфейсов и так далее), а культурные аспекты отходят на второй план.

Обе ситуации могут быть применимы к одной и той же организации, но нужно учитывать нюансы.

Как развитие экосистемы может повлиять на культуру в положительном ключе?

Экосистема – это формат, за которым будущее. С помощью партнерств и сетей возможно покрытие максимального числа потребностей клиента. Как ожидается, этот формат будет только развиваться. Сейчас еще многие организации работают сами по себе, замыкаясь на собственных клиентах и собственных ресурсах. Компании, которые уже сегодня создают такую инновационную среду, повышают шансы привлечь и удержать талантливых сотрудников.

Кроме того, это означает перенос фокуса внимания с продуктов на потребности клиентов. Компания перестает заикливаться на продуктовой линейке и фокусируется на выстраивании единого клиентского пути. Это повышает ее потенциал к креативу и инновациям.

Какие сложности могут возникнуть?

Развитие экосистемы объективно повлечет за собой увеличение численности сотрудников. При этом может образоваться разделение на команды, работающие в «традиционных» плоскостях, и команды, занятые разработкой новаторских сервисов. Таким образом, компании следует искать способы поддерживать мотивацию и тех и других групп персонала.

Серьезные риски могут возникнуть, если фирмы, присоединяющиеся к экосистеме, обладают более гибкой и открытой культурой, чем ключевой игрок экосистемы. Столкновение со сложными бюрократизированными процессами принятия решений приведет к появлению узких мест, и компания, которая концептуально должна обеспечивать качественную координацию, на деле будет только осложнять взаимодействие. То же самое возможно на ценностном уровне: скажем, стартапы нередко движимы некоей большой идеей, которая может вступить в противоречие с жесткими коммерческими реалиями корпорации.

Не стоит упускать из виду и широкий контекст. Для России экосистемный подход достаточно новый, и его эффективность еще предстоит доказать. Он подразумевает использование концепции «fail fast, fail often», которая поощряет частое экспериментирование. Такой подход также потребует внедрения принципов меритократии и создания менее иерархичных организационных структур. Многим российским компаниям подобная парадигма непривычна, и это может привести к дополнительным сложностям. Например, если ключевой игрок экосистемы придерживается философии «fail fast, fail often» и принимает решения о постоянных доработках или переработках продукта, а партнеры из-за этого несут убытки, повышается вероятность возникновения конфликта.



Fail fast, fail often

Итеративный подход к работе, пришедший из Силиконовой долины. Он основан на принципах открытости к ошибкам, необходимости учиться на них и быстро применять полученные инсайты на практике. В программировании термин «fail-fast» употребляется по отношению к системе, которая моментально сообщает об ошибке, вместо того чтобы продолжить выполнять заведомо неправильный процесс и пытаться минимизировать негативные последствия.

Важно ли удерживать команды купленных компаний?



Комбинация слов «acquisition» и «hiring»

В современном HR существует понятие «acqui-hiring», когда компания, поглощая какой-нибудь технологический стартап, привлекает лучшие таланты (например, специалистов в передовой технологической области), для того чтобы развивать эти компетенции внутри экосистемы. К подобной практике часто прибегают технологические гиганты, такие как Apple или Amazon. Тогда, конечно, вопрос вовлечения и удержания команд стоит остро: необходимо предоставлять им достаточный уровень свободы, собственные бюджеты, технологическую базу, а иногда и вовсе изолировать их от влияния других участников экосистемы, превращая их в своеобразные экспериментальные лаборатории.



Летом 2019 года Apple подтвердила покупку Drive.ai – производителя технологий для беспилотных автомобилей. Основным мотивом для поглощения эксперты называют пополнение инженерных кадров Apple, стремящейся удержать позиции в конкурентной борьбе с Alphabet и ее дочерней компанией Waymo.



Источник:
Reuters: Apple buys self-driving car startup Drive.ai, 2019.

Если же основная цель слияния или поглощения – удовлетворение новых клиентских потребностей или получение доступа к новым рынкам, компании зачастую стремятся максимально ассимилировать нового участника, порой и ценой исходной команды. Например, для Facebook при покупке WhatsApp критичным был именно доступ к огромной клиентской базе мессенджера, а не к команде, поэтому в контрактах его основателей было прописано право уволиться и получить причитающиеся им акции раньше срока, если Facebook будет настаивать на дополнительных способах монетизации сервиса, которые их не устроят.



Facebook приобрел WhatsApp в 2014 году. В последующие годы WhatsApp по очереди покинули основатели Брайан Эктон и Ян Кум. По данным СМИ, причиной ухода стали их продолжительные разногласия с руководителями Facebook в вопросах монетизации и защиты персональных данных. Компании изначально считались несовместимыми, и некоторые аналитики называли столкновение неминуемым. Культурные различия проявлялись и на уровне ежедневной работы команд: многим работникам WhatsApp не нравился новый кампус Facebook, «похожий на Диснейленд», а сотрудники Facebook подтрунивали над просьбами коллег соблюдать тишину и возмущались размером их столов. Конференц-комнаты WhatsApp были недоступны для коллег.



Источник:
The Wall Street Journal: Behind the Messy, Expensive Split Between Facebook and WhatsApp's Founders, 2018.

Что можно сделать, чтобы снизить культурный шок?

Вопросы интеграции и ассимиляции компаний, безусловно, очень сложны. Важнейшая задача экосистемы – обеспечить продуктивное взаимодействие команд, работающих над одной клиентской потребностью, даже (и особенно) если это разные компании-участники.

По результатам исследований аналитики BCG сформировали ряд **рекомендаций** в области диагностики и управления культурой компании после сделок по слияниям или поглощениям. Смягчение последствий культурных конфликтов – это результат систематических аналитических и практических усилий. Во-первых, необходимо проанализировать ценностное поле компаний с помощью опросов управленческих команд (желательно еще на начальных этапах сделки). Диагностика помогает найти общий язык для обсуждения культурных факторов, часто сложно поддающихся описанию, и понять, какие ценности компании разделяют, а какие – нет.

Пример | Диагностика культуры покажет различия в подходах к управлению на разных уровнях двух компаний



Источник:
BCG: Breaking the Culture Barrier in Postmerger Integrations, 2016.



Самостоятельная оценка компании А



Самостоятельная оценка компании Б

Следующий шаг – проведение серии мероприятий для приведения в соответствие видения, целей и стратегии и их перевода в конкретные поведенческие стили. Важно понять, что будет в приоритете – скорость вывода продукта на рынок? инновации? коллаборация? – и каким образом эти ценности будут транслироваться непосредственно в действия сотрудников. Чтобы укрепить желаемые поведенческие изменения, следует выходить за пределы лозунгов и обращать внимание на разные элементы организационного контекста – они могут стать мощными рычагами управления культурой. Это и управленческие стили, и структура, и возможности для развития карьеры, и системы оценки, и многое другое.

Наконец, в процессе трансформации в сторону целевой культуры нужно помнить, что некоторые культурные различия могут только усилить новое предприятие. Но это можно понять, только выработав подходы к оценке и измерению состояния культуры, которые должны стать частью оценки эффективности интеграции в целом.

Что стоит за идеальным клиентским опытом: готово ли общество к экосистемам?

Бизнес находится в непрерывном поиске новых форм ценности для потребителя. Раньше она определялась главным образом пользой, которую товар или услуга приносят тому, кто их приобрел, теперь же подход к определению ценности существенно усложнился. Все большую роль начинает играть клиентский опыт – не только то, что человек приобрел, но и удобство и притягательность самого процесса покупки и всего, что с ним связано. Экосистемы могут предложить своим клиентам качественно новые формы клиентского опыта. В этом есть плюсы и минусы для каждого из нас и для общества в целом.



Источник:
HBR: Understanding
Customer Experience, 2007.

Клиентский опыт (от англ. Customer Experience, CX) **охватывает** все аспекты предложения компании, включая рекламу, упаковку, характеристики продукта или сервиса, надежность и удобство использования, качество обслуживания и многое другое. В то же время он подразумевает и внутренние субъективные впечатления клиента от любого, даже непрямого контакта с организацией.



Источник:
HBR: The Value of
Customer Experience,
Quantified, 2014.

Стремление компаний обеспечить как можно более привлекательный клиентский опыт понятно. Существуют **исследования**, утверждающие, что разница между хорошим и плохим опытом для компаний имеет денежное выражение. Но что конкретно являет собой идеальный CX? Представляется, что дать однозначный ответ на этот вопрос практически невозможно. Сколько людей – столько ожиданий от взаимодействия с компанией и ее продуктами. Поэтому ведущие игроки используют достижения современных информационных технологий, чтобы создать для потребителя особенный, во многом персонализированный опыт взаимодействия с сервисами.



Важно, что экосистемы обладают существенными преимуществами в построении качественного клиентского опыта.

Во-первых, объединяя множество компаний самого разного профиля, экосистемы отвечают на целый спектр потребностей. Они создают настоящую «среду обитания», за пределы которой клиенту неудобно (и неуютно) выходить. Во-вторых, в развитых экосистемах специальные интегрирующие механизмы обеспечивают бесшовный переход от сервиса к сервису, а также снижают барьеры присоединения к новым элементам экосистемы: воспользоваться незнакомой платформой гораздо проще, если в ней не нужно заводить учетную запись, а достаточно нажать на одну кнопку. Наконец, сбор, анализ и, главное, миграция данных о потребителях между компаниями экосистемы позволяют значительно обогатить дата-сеты и лучше выстроить клиентский опыт на их основе: сделать более привлекательные продукты, эффективнее таргетировать рекламу и так далее.

Рассмотрим следующий пример. Сейчас сбор информации о наших интересах и потребностях, на первый взгляд, не слишком сложен. Большинство систем аналитики фиксируют наш цифровой след: на какие сайты мы регулярно заглядываем, в какой последовательности просматриваем разные страницы, как долго на них задерживаемся и тому подобное. Со многими этими методами мы сталкиваемся каждый день, и наш опыт не всегда удачен: стоит при подготовке к отпуску поинтересоваться, где можно приобрести, скажем, болотные сапоги, и в течение нескольких недель мы будем получать рекламу этого типа обуви. Многих, вероятно, раздражает назойливость этой рекламы, особенно после того, как искомый товар уже приобретен. Последний недостаток обусловлен тем, что компании, обеспечивающие рекламу товара, не получают информацию о том, что пользователь, наконец, приобрел товар. В рамках одной экосистемы эта проблема легко решается, более того, она превращается в возможность: пользователю теперь предложат комплементарные продукты – бинокль, специальный рюкзак или скидку на проживание в охотхозяйстве, – которые с высокой вероятностью (рассчитанной искусственным интеллектом) окажутся для него привлекательными.

Казалось бы, это очень удобно. Однако за механизмами создания идеального клиентского опыта скрываются серьезные вопросы философской повестки сегодняшнего дня, которые в контексте экосистем становятся лишь острее.

Очевидный предмет беспокойства многих людей – нарастающая прозрачность нашего бытия. Если где-то хранится информация о наших потребностях и склонностях, она может стать доступной и тем, кто попытается ее использовать в своих интересах. И речь здесь не только и не столько о взломе извне. Экосистемы – это в первую очередь коммерческие структуры, которые заинтересованы в максимизации прибыли. Следовательно, им выгодно использовать данные о наших потребительских привычках, чтобы принимать более эффективные решения, например, точнее рассчитать кредитный рейтинг или сумму страховой премии. А что, если в базе данных этой экосистемы есть информация не только о наших покупках, но и о результатах последнего (теле)медицинского осмотра или данные от мобильного оператора об участвовавших звонках в клинику? Другой пример: если экосистема учитывает, что вы обладаете высокой покупательской способностью, может ли она не только показать вам более удачную рекламу, но и динамически поменять цену, зная, что вы можете позволить себе заплатить больше?

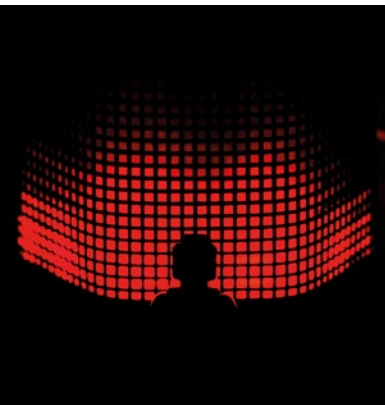


Например, в 2018 году вступил в силу Общий регламент по защите данных (General Data Protection Regulation, GDPR) – постановление Европейского союза, с помощью которого Европейский парламент, Совет Европейского союза и Европейская комиссия усиливают и унифицируют защиту персональных данных всех лиц в Европейском союзе.



Подробнее читайте в материале BBC: [The Struggle between Tech Companies and Government](#), 2017.

Еще более тревожащие сюжеты возможны на стыке экосистемы с внешним миром, и они уже становятся частью реальности. Те же хакерские атаки – это крайне серьезный риск для экосистем и их потребителей, ведь данные, обогащенные компаниями-участниками, представляют для злоумышленников большую ценность, чем данные отдельной фирмы. Но в некоторых случаях экосистемы органично становятся частью более широких систем. Это происходит в Китае, где при непосредственном участии Alibaba и Tencent информация о потреблении и социальных контактах включается не только в кредитный, но и социальный рейтинг. Такая прозрачность, действительно, походит на сбывающийся прогноз социального хоррора. Любопытно, что Запад движется по иному пути: в последние годы был принят ряд нормативных документов, регулирующих сбор и обработку данных, а технологические компании демонстративно отказываются передавать данные государству, даже когда дело касается расследования экстремистской деятельности. Где будет располагаться на этом континуме Россия, пока неизвестно.



Система социального кредита в Китае

В 2014 году правительство Китая опубликовало план и цели внедрения Системы социального кредита к 2020 году. Основная цель системы – «построение гармоничного социалистического общества». В ней каждому гражданину присваивается рейтинг, в рамках которого начисляются баллы за соблюдение законов, полезную общественную деятельность и, например, отсутствие просрочек по кредитам. За проступки баллы вычитаются, а обладателей низких рейтингов ждут разного рода санкции. В сфере кредитов и электронной торговли функции Системы социального кредита выполняет не государство, а частные компании.



Источник:
РБК: Цифровая диктатура. Как в Китае вводят систему социального рейтинга, 2016.

Таким образом, при работе экосистем с данными отчетливо возникают этические проблемы. Как их решать? Нужно ли при проектировании системы взаимоотношений пользователя с экосистемой сервисов предусматривать возможности запрета на использование или передачу определенной информации (как это работает для медицинских данных)? Насколько реалистичен контроль за соблюдением таких запретов, если компаниям выгодней его нарушать? Все участвующие сообщения в СМИ об утечках и злоупотреблениях персональными данными клиентов как частных компаний, так и государственных органов свидетельствуют о серьезности этой проблемы.

С деятельностью экосистем связаны и другие культурные и социальные проблемы. Анализ наших цифровых следов – это анализ нашего прошлого. Не приведет ли стремление к построению на их основе нового клиентского опыта к тому, что мы во все большей степени будем становиться заложниками своего прошлого? Как поддерживать ориентацию пользователей на инновации, отталкиваясь от их предшествующего опыта? Это серьезнейший вызов как для человеческого, так и для искусственного интеллекта. Тем более, что в экосистемах подобный эффект подкрепляется комфортной бесшовной средой, за пределы которой совсем не хочется выходить.

Понятно, что каждая бизнес-экосистема будет предлагать потребителю свою идеальную траекторию поведения в сети. С одной стороны, такая конкуренция может быть полезной потребителю. С другой стороны, борьба за потребителя может приводить и уже приводит к его информационной перегрузке. Впрочем, информационная перегрузка может возникать и в рамках одной экосистемы, если единой клиентской базой решат воспользоваться сразу многие компании, входящие в эту экосистему.

Кроме того, стремление к идеальному клиентскому опыту может усугубить еще одну уже существующую проблему – избыточное потребление. Вероятно, каждый из нас может вспомнить моменты в жизни, когда мы приобретали что-нибудь, без чего вполне могли обойтись. Сегодня искусственный интеллект, опираясь на очень подробные данные о нас, может подобрать оптимальное предложение, форму и время воздействия, таким образом снижая наши шансы устоять и не сделать приятную, но необязательную покупку. И это не только наша личная проблема. На производство избыточных товаров затрачены энергия и ресурсы, к которым стоит относиться бережно, ведь они пригодятся будущим поколениям! Из этих соображений сначала родилась концепция бережливого производства, а теперь и идея о бережливом потреблении. Предусматривает ли современный дизайн идеального опыта бережливое потребление или оно в корне противоречит ему, если экосистема стремится максимально окружить пользователя все большим количеством продуктов и упростить процесс покупки? На этот и многие другие вопросы еще предстоит ответить.

Таким образом, результаты деятельности экосистем с их явными преимуществами и не менее очевидными сложностями – это комплексная проблема для современного общества. К ее решению необходимо привлечь юристов, специалистов по менеджменту, маркетологов, психологов и даже философов. Но есть ли у них опыт совместной работы?

Книги по теме



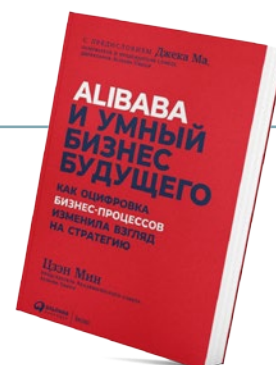
**Генрих Грив,
Тимоти Роули,
Андрей Шпилов**

«Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений»



**Алекс Моазед,
Николас Джонсон**

«Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели»



Цзэн Мин

«Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию»

«Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений»



**Генрих
Грив**

Профессор предпринимательства и управления бизнес-школы INSEAD, редактор нескольких известных научных журналов.



**Тимоти
Роули**

Профессор стратегического управления и организаций в бизнес-школе Ротмана, Университет Торонто. Его научные интересы лежат в области сотрудничества организаций и стратегических альянсов, анализа социальных сетей и управления социальными проблемами.



**Андрей
Шпилов**

Профессор кафедры стратегии в INSEAD. В своих научных работах он исследует, как социальные сети и стратегические альянсы могут обеспечить конкурентное преимущество компаниям. Его работы опубликованы в ведущих журналах по менеджменту, включая Harvard Business Review и MIT Sloan Management Review.

О чем книга

Сеть альянсов, которую создает или в которую оказывается вплетенной компания, может дать ей огромное преимущество, и оно может быть особенно существенным в эпоху расцвета экосистем.

Фрагмент из книги

О том, как управлять альянсами



Что общего у компаний Douwe Egberts/Sara Lee (производителя продуктов питания), AB InBev (пивного гиганта), Nokia (производителя мобильных телефонов), Skype (интернет-коммуникации) и Microsoft? У каждой из них есть партнерские отношения с Philips Electronics. На самом деле, в период с 2000 по 2011 годы Philips заключила 91 альянс с партнерами в разных отраслях. Philips – воплощение фирмы, которая генерирует инновации, считая альянсы возможностью сочетать и переплестать между собой совершенно разные предприятия и отрасли. Например, Philips заключила с Douwe Egberts/Sara Lee альянс по производству систем приготовления кофе Senseo: Philips изготавливала кофемашины, а Sara Lee жарила и упаковывала кофе. Успех этого партнерства и полученные в результате знания побудили Philips создать альянс с AB InBev. Это привело к появлению портативной системы розлива пива Perfect Draft, состоящей из раздаточного устройства производства Philips и бочонка пива от AB InBev. Кроме того, Philips представляет собой превосходный пример фирмы, умеющей поглощать информацию и знания из своей сети альянсов и переносить их в другие части организации. Эта концепция передачи моделей и знаний из альянса в альянс – главное в реализации преимущества сети в масштабах всей компании.

Вы не сможете реализовать потенциал преимущества сети автоматически. Чтобы его достичь, а потом еще долго его удерживать, у вас должны быть внутренняя организация и выверенные процессы, которые помогут фирме видеть возможности на пересечении альянсов. Эти элементы способствуют координации внутренних усилий компании, направленных на то, чтобы новые знания, генерируемые в рамках партнерств, передавались другим подразделениям и партнерам организации и использовались для создания новых идей ведения бизнеса.

<...>

Службы управления альянсами в разных организациях называются по-разному. Как правило, это «отдел по развитию бизнеса» или «отдел инноваций и доступа к новым рынкам». Несмотря на громкие названия, эти офисы, как правило, малы. В большинстве опрошенных нами компаний они укомплектованы от силы десятком менеджеров, а за централизованную функцию управления альянсами отвечают от четырех до восьми руководителей. У громких названий есть свой смысл: они подчеркивают центральную роль отделов управления альянсами в наращивании преимущества сети. Кроме этого, обозначенные отделы занимают важное место в формальной организационной иерархии, говорящее об их стратегическом значении. В большинстве компаний с успешной системой управления альянсами этот офис непосредственно подчиняется высшему руководству, что гарантирует его неизбежное участие в процессе управления. <...>

Не все менеджеры в опрошенных нами компаниях считали, что необходимо создавать подразделение по вопросам управления альянсами. Но фирмы, которые не централизовали функцию обмена знаниями между альянсами и при этом успешно реализовывали преимущества своих сетей, контролировали альянсы другими способами. Они поставили реализацию своих бизнес-стратегий в такую сильную зависимость от альянсов, что важность контроля за обменом знаниями и возможностями между ними понимал каждый руководитель. Внутри компании топ-менеджеры учились практике управления альянсами и держали друг друга в курсе дел о тех из них, над которыми работали; вне компании они искали новых перспективных партнеров. Можно сказать, что таким компаниям удалось включить практику управления альянсами в свою ДНК. Эти фирмы были исключениями из общего правила: у них практически не возникало необходимости в централизации или мотивации для обмена знаниями между альянсами, потому что менеджеры в разных подразделениях и регионах сами разыскивали коллег, которые курировали другие альянсы. Обмен знаниями внутри этих предприятий происходил естественным путем.

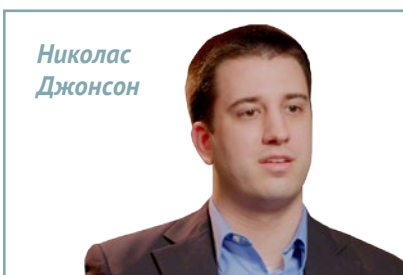
 Книга доступна пользователям Виртуальной школы в разделе «База знаний».

«Платформа: Практическое применение революционной бизнес-модели»



*Алекс
Моазед*

Генеральный директор и основатель Applico, консалтинговой компании, которая помогает бизнесу адаптироваться к платформенным моделям. Он часто выступает на телеканалах Bloomberg, CNBC и Fox в качестве эксперта, его статьи выходили в Inc. Magazine, The Wall Street Journal и The New York Times.



*Николас
Джонсон*

Глава отдела платформ компании Applico. В прошлом Николас работал редактором в Институте нового экономического мышления.

О чем книга

Платформы создают не продукт, а среду, в которой предпринимателю легче открыть новый бизнес, а продавцу удобнее взаимодействовать с покупателем. Платформы уже захватили Интернет: на долю Facebook приходится 25% всех посещений глобальной сети, а Google обеспечивает почти 40% сетевого трафика. Предприниматели и руководители вынуждены адаптироваться к новым экономическим условиям.

Фрагмент из книги

О том, где вероятнее всего уже зарождаются новые платформы



Когда будете искать потенциальные возможности для создания платформ, не забывайте о трех важнейших факторах. Это существование технологий, способных снизить транзакционные издержки и заменить посредников; скрытые или недостаточно развитые сети; крупные, фрагментированные источники поставок. Даже одного из этих факторов может оказаться достаточно для создания успешной платформы; хотя, конечно же, чем больше, тем лучше. Но помните: разные вещи актуальны в разное время. Так к каким областям стоит присмотреться сегодня? Существует лишь несколько отраслей, где в последнее время начинают проявляться все три фактора.

Во-первых, это **здравоохранение**. Именно здесь возникли платформы для улучшения связи между врачами и пациентами: Doctor on Demand, Teladoc и ZocDoc. Однако эти платформы лишь сделали очевидный шаг. В секторе здравоохранения, особенно в США, до сих пор осуществляется огромное количество ненужных и неэффективных операций. И каждая из них открывает возможность для создания платформы. Например, хотя портативные устройства для мониторинга состояния здоровья уже относительно популярны у массового потребителя, они практически не используются в официальном здравоохранении – хотя и имеют огромный потенциал улучшения благополучия потребителей. Чтобы применять их с пользой, необходимо создать единую платформу для врачей и пациентов. Несмотря на то, что Apple и Google, гиганты Кремниевой долины, недавно вступили на этот путь, рынок все еще открыт для новых участников.

Кроме того, все больше платформ сосредоточиваются на рынке частного здравоохранения. Весьма вероятно, что в ближайшем будущем появятся технологии, которые еще больше обогатят эту отрасль. Один из таких примеров – нечто вроде Instagram для врачей. Проект позволяет докторам находить более опытных в конкретных вопросах коллег. Врачи получают доступ к крупной экспертной сети, в результате чего улучшается качество обслуживания пациентов. Законодательные ограничения могут существенно замедлить трансформацию области здравоохранения, но она в любом случае останется претендентом на модернизацию № 1. А по мере развития технологий (и законодательства) в игру все чаще смогут вступать платформенные бизнес-модели, чтобы улучшать качество заботы о пациентах.

Второй сектор, в котором происходят большие изменения, конечно же, **интернет вещей**. Идея интернета вещей предполагает будущее, в котором устройства будут общаться между собой напрямую, а не через человека. Концепция уже породила огромное количество обсуждений, но до сих пор никем не была полноценно воплощена. Не решены и вопросы безопасности и приватности. <...> Однако даже если предположить, что подобные вопросы в конце концов решатся (что на самом деле уже существенное допущение), у отрасли огромный потенциал. И в центре интернета вещей, безусловно, окажутся платформы, которые уже выходят на рынки «умных» машин и домов.

Распространение интернета вещей повлияет не только на платформы. Например, страховые компании уже предлагают более выгодные тарифы, основываясь на данных о поведении человека за рулем или дома. А если зайти в фантазиях еще дальше и представить мир беспилотных автомобилей, станет понятно, какой потенциал таит интернет вещей. Скорее всего, в этом мире будут доминировать две платформы: Apple и Google уже сделали крупные шаги в освоении этой отрасли в прошлом году и получили статус главных претендентов на успех. Еще один явный кандидат – Uber. Тревис Каланик, основатель и генеральный директор компании, заявил, что Uber собирается разработать беспилотный автомобиль. В феврале 2015 года компания купила целое подразделение робототехники в Университете Карнеги – Меллон (да, серьезно!). Скорее всего, компания сразу начнет вводить беспилотные автомобили в собственный штат, чтобы утвердиться на рынке и разработать законодательную базу для новой технологии. <...>

Однако большая часть этой ценности не будет ни создана, ни потреблена самими производителями «вещей». Истинной ценностью будет управлять платформа, обеспечивающая все взаимосвязи. <...>

Наконец, третья сфера, на которую мы посоветовали бы обратить внимание, – **финансы**. У большинства людей эта отрасль ассоциируется с крупными банками и компаниями по управлению деньгами. Однако платформенные стартапы приоткрывают ее для новых групп потребителей, которые до того просто не имели доступа в сложный мир инвестиций. Например, это платформы вроде Angellist, позволяющие людям делать небольшие инвестиции в стартапы. Многие из этих инвесторов иначе попросту не смогли даже подобраться к подобным сделкам. Еще одно крупное направление – p2p-займы. Lending Club среди первых раскрыла потенциал этой отрасли, хотя за последние несколько лет появились и другие похожие проекты в разных отраслях. Например, компания SoFi (сокращение от Social Finance), которая занимается в основном p2p-финансированием студенческих займов. Тем не менее даже эти платформы лишь плавают на поверхности. Самый большой подрывной потенциал кроется, конечно же, в уже ставшем легендарным биткоине. <...>

Все эти отрасли – здравоохранение, интернет вещей и финансы – уже меняются под влиянием платформенных компаний. Тем не менее в каждой из них до сих пор скрыт огромный потенциал для изменений.

 Книга доступна пользователям Виртуальной школы в разделе «База знаний».

«Alibaba и умный бизнес будущего: Как оцифровка бизнес-процессов изменила взгляд на стратегию»



Цзэн
Мин

Главный стратег, председатель Академического совета Alibaba Group и декан Школы предпринимательства Хупань в Ханчжоу, основанной Джеком Ма и другими китайскими бизнес-лидерами. Ранее Цзэн Мин преподавал в INSEAD.

О чем книга

Два столпа смарт-бизнеса – это сетевая координация и интеллектуальная обработка данных. Первая позволяет создавать крупномасштабные деловые сети, а вторая обеспечивает эффективность работы и принятия решений в сети. На примере платформ Alibaba можно проследить, как данные и сети преобразуют стратегию бизнеса.

Фрагмент из книги

О том, как данные, собранные в рознице, можно использовать в финансовом секторе экосистемы



На базовом уровне кредитным организациям при встрече с потенциальным заемщиком необходимо принять решение всего по трем вопросам: стоит ли кредитовать его, какую сумму предоставить и под какой процент. Как известно любому, кто обращается за кредитом, ответы на эти вопросы зависят от кредитной истории заемщика – от его кредитоспособности. Обычный метод ее оценки – сбор и обработка кучи документов в расчете получить полезную информацию.

В отличие от этого у MYbank нет сложности с доступом к информации о потенциальных клиентах, поскольку они ведут бизнес на платформах Alibaba или пользуются продуктами Alipay и Ant Financial. Авторизовавшись, кредитор может просмотреть данные по транзакциям и получить ответы на многие вопросы. Насколько успешно идет бизнес продавца? Был ли он замечен в поступках, подрывающих доверие? MYbank может даже задавать вопросы, ответ на которые традиционному банку получить крайне трудно: могут ли друзья продавца похвастаться высоким кредитным рейтингом? Сколько времени продавец работает в онлайн-не? Насколько предложения продавца конкурентоспособны на рынке? Данные в сети намного богаче и точнее, чем то, что банк может получить из документации или из традиционного кредитного скоринга.

<...>

Секрет успеха микрокредитного бизнеса Alibaba кроется не просто в горах данных о продавцах на Таобао, но и в искусственном интеллекте, встроенном в его модель. Специалисты по обработке и анализу данных в MYbank сравнивают группы хороших заемщиков (тех, кто возвращает деньги в срок) и плохих (тех, кто допускает просрочку), выделяют характерные черты этих групп и рассчитывают кредитный скоринг для всех клиентов. Такой подход к кредитному скорингу может показаться простым и даже старомодным. Однако в нем есть революционный момент – сравнения выполняются в реальном времени машинными программами, или алгоритмами, по всем заемщикам, а не по выборкам, и по всем имеющимся данным об их поведении по тысячам характеристик, а иногда и по сотням тысяч. Транзакции, контакты с покупателями, товарный ассортимент в магазине, связи с другими сервисами на Таобао, все, что регистрируется на платформе, влияет на их кредитный скоринг.

Алгоритмы, которые рассчитывают кредитные скоринги, эволюционируют в реальном времени, постоянно повышая качество принимаемых решений. Модель MYbank построена на вероятностном рассуждении, а не на точной теории, определяющей, почему различаются определенные характеристики у хороших и плохих заемщиков. Алгоритмы непрерывно улучшают собственную предсказательную способность. Если продавец с ужасным кредитным скорингом погашает кредит вовремя или продавец со звездным скорингом допускает катастрофическую просрочку, алгоритмы должны внести коррективы. Они построены так, что очень просто проверить исходные допущения и сделать небольшие, но важные изменения. Какие параметры следует добавить или удалить? Каким параметрам, связанным с тем или иным поведением пользователя, следует присвоить больший вес? Большинству банков для перекалибровки моделей требуется не менее полугодия.

MYbank использует аналогичные методы определения размера предоставляемого кредита и процентной ставки. Для расчета кредитного лимита специалисты MYbank должны проанализировать множество дополнительных видов данных: валовую маржу, оборачиваемость запасов, а также более туманную с математической точки зрения информацию вроде жизненного цикла продуктов и качества социальных и деловых связей продавца. В отношении жизненного цикла продукта аналитики могут поинтересоваться, является ли тот или иной продукт новым, завоевывающим рыночную долю. Выставлен ли продукт на распродажу? Насколько близок момент его устаревания и снижения цены? В плане оценки качества взаимосвязей интерес представляют частота, продолжительность и тип коммуникации (мгновенные сообщения, электронные письма или другие, более привычные для китайского интернета виды взаимодействия). Аналитики изучают и выясняют, какие элементы данных несут нужную им информацию, и разрабатывают алгоритмы для их обработки. Чем больше данных и лучше модель, тем точнее можно определить, какую сумму предоставить и под какой процент. Машинное обучение позволяет MYbank стабильно снижать риск и затраты. В результате повышается удовлетворенность клиентов – они получают необходимые деньги, когда им нужно, и под приемлемый для них процент.

Для функционирования бизнес-модели MYbank необходимы три фундаментальных аспекта: **адаптируемые продукты, датафикация и машинное обучение (итеративные алгоритмы)**. Все они имеются у MYbank. Во-первых, это кредиты переменных размеров с переменными условиями, зависящими от потребностей клиентов. Во-вторых, данные обо всех сторонах бизнеса заемщиков MYbank находятся в сети. И в-третьих, все данные обрабатывают с помощью тщательно сконструированных алгоритмов машинного обучения.

Лайфхаки: как чувствовать себя в экосистеме как рыба в воде

У людей, находящихся внутри бизнес-экосистемы, есть много возможностей реализовать свои амбиции, ведь компания постоянно прирастает новыми альянсами и сервисами. А чтобы генерировать предложения, которые соответствуют духу времени и могут быть встроены в экосистему, стоит обратить внимание на несколько простых правил поиска актуальных идей.

01.

Следите за международными трендами, они скоро придут к нам

Кто мог ожидать, что в Москве каршеринг или сервисы доставки еды по охвату и качеству услуг так быстро обгонят многие европейские и азиатские аналоги? Кажется, ничто не предвещало, но это произошло. Что сейчас набирает обороты по всему миру? Сервисы для людей старшего возраста? Приложения в формате коуч-ботов? Самое время подумать, как подобные инновации могут воплотиться у нас. Возможно, мы сможем реализовать их быстрее других.

02.

Составьте список собственных потребностей, пока не покрытых онлайн-сервисами

Например, время от времени вам требуется найти хорошего специалиста в той или иной области. Где и как его искать, как потом к нему попасть? Или вы не хотите в одиночку покупать газонокосилку, предпочли бы разделить расходы и пользование девайсом с надежными соседями. Придумайте прототипы подобных сервисов. Вполне возможно, один из них станет новым единорогом.

03.

Ищите не новые, а полезные идеи

Не надо заикливаться на новизне, она задает ложный вектор – стремление непременно сделать то, что никто пока не делал. Но чаще всего прорывы возникают тогда, когда «старое» начинают делать иначе. Скажем, есть сервисы, помогающие самозанятым и индивидуальным предпринимателям рассчитывать налоги и заполнять декларации. Но они не очень удобные или люди им не доверяют. Что надо добавить в уравнение, чтобы подобный сервис стал лучшим на рынке?

04.

Развивайте системное мышление

Сложная система развивается по своим законам (их перечень можно найти, например, в книге «Системное мышление для руководителей» Денниса Шервуда). Часто небольшое влияние на систему многократно усиливается из-за эффекта масштаба, причем результат может оказаться противоположным тому, какой вы получите в небольшой организации. Имея дело с бизнес-экосистемой, стоит задумываться о том, как повлияет даже незначительное воздействие на систему в целом.

05.**Используйте данные экосистемы**

Проведите мысленный эксперимент – представьте, какие данные могут повысить эффективность вашего подразделения и как примерно может выглядеть алгоритм их использования. Теперь подумайте, как в принципе можно их собрать и отфильтровать?

Дальше надо посмотреть на все элементы экосистемы, вполне возможно, что необходимые данные уже проходят через один из них, и есть дешевый способ собрать их и использовать.

06.**Пробуйте новые сервисы**

Это подскажет, из каких кубиков можно собирать новые приложения. Полезно сравнивать похожие сервисы, скажем, Netflix и Амедиатеку или Fitbit и Noom. Если есть рутинный опыт использования сразу двух конкурирующих сервисов, становится понятно, что и у кого сделано лучше или хуже. Не менее увлекательное упражнение – сравнить десяток лучших сервисов, скажем, по фитнесу. Это дает понимание стандартов хорошего сервиса на уровне ощущений, а не знаний.

07.**Ищите неожиданных партнеров**

В условиях экосистемы стоит забыть такие стереотипные ограничения, как нельзя сотрудничать с конкурентом, слишком маленькой или слишком большой компанией, иностранным резидентом и так далее. Имеет значение лишь понимание того, что даст альянс, как построить сотрудничество и предусмотреть риски, в том числе репутационные. Чтобы понять экосистему можно посмотреть на хорошо возделанный сад, в котором гармонично живут совершенно разные представители флоры и фауны.