

Бутковская Галина Вальдеровнаканд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Государственный университет управле-
ния», г. Москва, Российская Федерация**ORCID:** 0000-0003-2243-7345**e-mail:** gv_butkovskaya@guu.ru**Сумарокова Екатерина Викторовна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государст-
венный университет управления»,
г. Москва, Российская Федерация**ORCID:** 0000-0001-8963-6774**e-mail:** ev_sumarokova@guu.ru**МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ:
ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ**

Аннотация. Цифровые технологии меняют ожидания клиентов и перестраивают границы отраслевых рынков, формируя экосистемы. При этом экосистемы строятся на потребностях клиентов и выходят за рамки простого партнерства между игроками разных отраслей, чтобы объединить доступные в цифровом виде услуги или продукты, предоставляя потребителям сквозной опыт. В статье обобщены результаты исследований в области цифрового маркетинга и цифровых экосистем. Рассмотрены теоретические и исследовательские вопросы изменений маркетинговых технологий управления взаимоотношениями с клиентами в цифровой среде. Проведена систематизация опыта ведущих мировых экосистем, выделены основные архетипы цифровых экосистем и ключевые факторы успеха.

Ключевые слова: цифровые экосистемы, цифровые маркетинговые технологии, цифровой маркетинг, маркетинговые технологии управления, стратегическое партнерство, архетипы экосистем, бизнес-модель, стратегический маркетинг

Для цитирования: Бутковская Г.В., Сумарокова Е.В. Маркетинговые технологии управления взаимоотношениями с клиентами: цифровые экосистемы // Вестник университета. 2021. № 11. С. 31–38.

Galina V. ButkovskayaCand.Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0003-2243-7345**e-mail:** gv_butkovskaya@guu.ru**Ekaterina V. Sumarokova**Cand.Sci. (Econ.), State University
of Management, Moscow, Russia**ORCID:** 0000-0001-8963-6774**e-mail:** ev_sumarokova@guu.ru**MARKETING TECHNOLOGIES OF CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT: DIGITAL
ECOSYSTEMS**

Abstract. Digital technologies are changing customer expectations and reshaping the boundaries of industry markets forming ecosystems. At the same time, ecosystems are built on customer needs and go beyond a simple partnership between players from different industries to bring together digitally available services or products, providing an end-to-end experience for consumers. The article summarises research findings in the field of digital marketing and digital ecosystems. Theoretical and research issues of changes in marketing techniques for customer relationship management in the digital environment have been reviewed. The experience of the world's leading ecosystems has been systematised, the main archetypes of digital ecosystems and key success factors have been highlighted.

Keywords: digital ecosystems, digital marketing technologies, digital marketing, marketing management technologies, strategic partnership, ecosystem archetypes, business model, strategic marketing

For citation: Butkovskaya G.V., Sumarokova E.V. (2021) Marketing technologies of customer relationship management: digital ecosystems. *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 31–38. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-11-31-38

Введение

По мере того, как традиционные отраслевые границы исчезают, экосистемы и цифровые платформы, которые их поддерживают, будут сильно влиять на будущее компаний. Исследование компании McKinsey показало, что к 2025 г. экосистемы принесут доход в 60 трлн долл., что составит 30 % мировых продаж от уровня 2019 г. Следовательно, многие руководители компаний смотрят за пределы отрасли, чтобы понять растущие возможности и угрозы, исходящие от новых партнеров и конкурентов в соответствующих им экосистемах [11].

© Бутковская Г.В., Сумарокова Е.В., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Butkovskaya G.V., Sumarokova E.V., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Китайская компания Ping An является хорошо известным примером эффективного построения масштабной экосистемы. Компания вышла за рамки продажи страховых продуктов, предлагая своим клиентам экосистему услуг, таких как Ping An Good Doctor, PingAnfang и Autohome для более полного удовлетворения их потребностей в области здравоохранения, жилья и мобильности. Наполняя экосистему собственными дочерними компаниями, этот подход генерирует значительное количество новых клиентов и повышает лояльность существующих клиентов. Для обеспечения масштабируемости экосистема часто организуется через объединение сервисных предложений ряда независимых компаний.

Постановка проблемы и обзор литературы

Из-за технологических и организационных требований бизнес-модели экосистем и платформ нелегко построить и масштабировать. Однако в случае успеха они открывают новые источники роста, помогают привлекать и удерживать клиентов и делают продукты более жизнеспособными. После полного развертывания они получают выгоду от сильной экономии от масштаба и роста за счет ресурсов, которыми компании не обязательно должны владеть в рамках своей отраслевой принадлежности [7; 8].

Игнорирование участия в экосистемах пока не будет непосредственной проблемой для компаний и брендов. Однако выбор времени имеет решающее значение, поскольку различные игроки из разных отраслей находятся в процессе формирования ключевых отношений через отраслевые границы. В самом деле, экосистемы демонстрируют реальную динамику и в ближайшее десятилетие станут отличительным фактором для эффективного взаимодействия с клиентами. Экосистемы будут включать различных игроков, которые будут предлагать многопрофильные решения с цифровым доступом. Отношения между этими участниками будут коммерческими и договорными, а контракты (письменные, цифровые или и то, и другое) будут формально регулировать платежи или другие бизнес-процессы, связанные с торговыми каналами, предоставляемые услуги и правила, регулирующие предоставление и доступ к данным экосистемы [4; 5].

Помимо определения отношений между участниками экосистемы, оцифровка многих таких механизмов меняет границы компании в результате снижения издержек, связанных с такими видами деятельности, как торговля, анализ данных и поддержание уровня доверия клиента. Более 80 лет назад лауреат Нобелевской премии Р. Коуз утверждал, что компании устанавливают свои границы на основе транзакционных издержек следующим образом: когда стоимость транзакций для продукта или услуги на открытом рынке превышает стоимость управления и координации необходимой дополнительной деятельности, чтобы создать этот продукт или услугу внутри компании, компания будет выполнять эту деятельность собственными силами. Поскольку оцифровка снижает транзакционные издержки, компаниям становится выгодно отдавать больше операций по контракту, и упрощается широкий набор более специализированных экосистемных отношений [2].

Экосистемные отношения, в свою очередь, позволяют лучше соответствовать растущим ожиданиям клиентов. Мобильный интернет, возможности аналитики по обработке данных и развитие искусственного интеллекта заставили потребителей ожидать полностью персонализированных решений, предоставляемых за миллисекунды [6; 7]. Оркестраторы экосистемы используют данные для соединения точек, например, связывая всех возможных производителей со всеми возможными клиентами и все чаще, прогнозируя потребности клиентов до того, как они будут сформулированы. Чем лучше компания знает своих клиентов, тем она более способна предложить по-настоящему интегрированный, сквозной цифровой опыт и к большому числу услуг в своей экосистеме она может подключить этих клиентов, узнавая о них все больше и больше в процессе взаимодействия.

Несмотря на скорость, с которой границы секторов будут сдвигаться и даже исчезать, установление глубоких отношений с клиентами – длительный процесс. Чтобы стать частью повседневной жизни отдельного человека, требуется время, а поскольку цифровизация снижает затраты на переключение и повышает прозрачность цен, для поддержания доверия требуется еще больше времени. Это процесс, который потребует развертывания новых инструментов и технологий, таких как использование ботов в среде с несколькими устройствами и использование искусственного интеллекта для создания межмашинных возможностей [6]. Как это ни парадоксально, поддержание отношений с клиентами будет зависеть также от факторов, которые не поддаются аналитическим формулам: сила бренда, тон сообщения и эмоции, которые могут вызвать продукты и услуги компании.

Цифровая экосистема – это междисциплинарное понятие, что приводит к появлению множества определений в зависимости от точки зрения, с которой оно рассматривается, например, экология, экономика, технология и т. п. [1; 8]. В контексте этой статьи цифровая экосистема – взаимосвязанный набор услуг и/или продуктов, который позволяет пользователям удовлетворять различные потребности в одном едином интерфейсе.

Результаты исследования: архетипы цифровых экосистем

Ответим на вопрос, почему возникают экосистемы. Они возникают потому, что в результате цифровизации теперь можно подключить широкий набор сервисов для предоставления решения целевым потребителям. Вместо того, чтобы сосредотачиваться на одном сегменте, компании и бренды все чаще хотят предложить решение для широкого набора потребностей. Не довольствуясь предложением только лекарств, фармацевтические компании хотят предложить оздоровительные решения, которые включают мониторинг и корректировку пациента в режиме реального времени, а также профилактический пакет. Сделать это – означает выйти за рамки их традиционных компетенций в области диагностики, искусственного интеллекта, передачи защищенных данных. Примером могут служить экосистемы Allianz и Deutsche Bank, а также потребительские продукты компании Henkel. Другие компании, например Klöckner, обращаются к созданию цифровых экосистем в таких традиционных областях, как дистрибуция стали и цветных металлов, чтобы найти новые способы повышения ценности для своих клиентов как для поддержки собственных продаж, так и для повышения добавленной стоимости.

Таким образом, по мере того, как компании переходят от исторически узкого к все более широкому предоставлению продуктов, услуг или опыта, необходимость поиска комплементоров (англ. complementors), которые могут предложить свои услуги там, где фокусная фирма неактивна, становится все более очевидной. Экосистемы представляют собой новый способ организации экономической деятельности. Вместо того, чтобы полагаться на то, что покупатель сам интегрирует товары и услуги или покупает комплексный продукт из одного источника, где компания выступает в качестве системного интегратора, они позволяют конечным клиентам иметь некоторый выбор, но выбирать из ограниченного меню, которое в свою очередь курируется и управляется оркестратором экосистемы. Экосистемы, таким образом, становятся новыми способами организации взаимодополняющих товаров и услуг, которые вовлекают многие компании, сотрудничающие и конкурирующие, чтобы предложить сложный товар или услугу.

Компании, учитывая свой масштаб и основные активы, преследуют один архетип или комбинацию нескольких для создания стоимости [6; 10; 11]. Далее рассмотрим архетипы цифровых экосистем и основные источники формирования ценности компании.

Архетип 1 предполагает развитие основного бизнеса через партнерство или создание экосистемы с нуля. В соответствии с этим архетипом у игрока есть несколько предложений продуктов с сильными ценностными предложениями. Многие из этих организаций работают в традиционных отраслях с традиционными каналами сбыта продукции (например, филиалы банков и розничные магазины). Но конкуренция со стороны цифровых игроков ослабила мощь в своих каналах сбыта. Чтобы бороться с этими вторжениями, традиционные игроки создали экосистемы, которые помогают им приобретать новых клиентов и углублять свои отношения с существующими.

Экосистемная стратегия архетипа 1 заключается в следующем:

- сначала экосистема позволяет компании продавать больше существующих продуктов большему количеству клиентов;
- как только экосистема будет создана и достигнет желаемого масштаба, компания сможет предлагать более обширные услуги;
- компания может использовать свою платформу для привлечения продавцов, которые могут платить за ее использование, создавая большую ценность экосистеме.

Хотя крупные владельцы продуктов (например, MobilePay Danske Bank и Yono marketplace Государственного банка Индии) могут создавать свои собственные экосистемы, мелкие региональные игроки часто не имеют необходимых технологических возможностей и не могут себе это позволить. Партнерство с компаниями с сильными каналами сбыта для повышения доступности и привлекательности их основных продуктов является наиболее безопасной альтернативой. Два примера включают партнерство Bank of Nanjing с онлайн-платформами потребительского финансирования, такими как Du Xiaoman Financial и партнерство Shinsei Bank с T-Point.

Для мелких игроков важны как стратегические (например, масштаб и устойчивость пользователей), так и экономические (например, выручка и стоимость приобретения) показатели. Игрок, который сотрудничает с сильной компанией канала для приобретения новых клиентов, должен увеличить свою топовую линию, убедившись, что его стоимость привлечения клиентов ниже в рамках партнерства. Если игрок строит экосистему сам по себе (как правило, крупномасштабный игрок), его первым шагом является завоевание и удержание клиентов. После быстрого расширения он может получить больше экономических выгод. Игроки экосистемы сначала должны сосредоточиться на стратегических показателях (например, масштаб и приверженность пользователей), а финансовые показатели (например, доход) только после того, как экосистема достигает масштаба. Например, компания Danske's MobilePay начинала как бесплатное P2P-платежное решение, наращивая свою клиентскую базу и привлекательность для пользователей, а затем постепенно начала получать доход от продавцов за счет комиссий за транзакции и других дополнительных услуг платформы. Сегодня D&B Hoovers оценивает выручку MobilePay A/S в 23,1 млн долл., 80 % из которых приходится на комиссию за транзакции (повышение доходов от основных услуг), а остальную часть на ежемесячные сборы, которые продавцы платят за дополнительные услуги (использование платформы).

Архетип 2 подразумевает расширение сети и предложения для существующих клиентов. Интернет-компания с большой региональной или глобальной клиентской базой входит в экосистему, чтобы повысить лояльность пользователей и увеличить LTV (англ. Lifetime Value) своих существующих клиентов в результате кросс-продаж. Истории успеха на рынке говорят о том, что компании раскрывают ценность кросс-продаж двумя способами. Во-первых, они реализуют инициативы, которые увеличивают число точек соприкосновения с клиентами. Например, пользователи будут тратить больше времени на приложение, если они могут использовать платформу как для совершения платежей, так и для заказа еды. Во-вторых, они включают кросс-продажи в путешествие клиента. Например, Alibaba, китайский гигант электронной коммерции, предлагает платежные, логистические и другие услуги продавцам, перечисленным на его платформе электронной коммерции. Однако использование экосистемы для кросс-продаж может быть довольно сложной задачей, особенно для традиционных финансовых институтов, которые, как правило, обслуживают целенаправленные потребности.

Экосистемная стратегия архетипа 2 предполагает, что:

- компании извлекают выгоду из формирования более высокой ценности клиента в течение жизни;
- компании могут извлекать выгоду из многих источников: новые продукты и услуги, финансируемые клиентами, использование платформ, финансируемых продавцами, монетизация данных, финансируемой сторонними организациями.

Текущие стадии роста и долгосрочные цели игрока могут помочь ему определить, следует ли запускать свои услуги внутри компании или через других игроков экосистемы. Когда эти компании запускают новый продукт или услугу, они, как правило, начинают с субсидирования его для клиентов и взимания дополнительной платы с продавцов. Когда в 2014 г. был основан WeChat Pay, розничные клиенты могли снимать деньги с цифрового кошелька бесплатно; продавцы платили комиссию в размере от 0,6 % до 2 % от снятой суммы. Через 2 года клиенты начали платить комиссию после того, как было израсходовано бесплатное пожизненное пособие на снятие средств в размере 140 долл.

Примером компании данного архетипа может также служить европейская телекоммуникационная компания Telefonica, которая активно использует данные и информацию о своих клиентах для разработки нового IoT (интернета вещей), цифрового контента и медицинских услуг. Например, в июле 2019 г. компания заключила партнерское соглашение с Tunstall Healthcare, международным британским поставщиком решений и услуг в области цифрового здравоохранения и подключенного медицинского обслуживания, для разработки услуг для удаленного управления пациентами.

Ориентированные на клиента компании, такие как Grab, могут легко продавать больше продуктов пользователям. Grab first сотрудничает с местными таксистами, чтобы обеспечить услуги по вызову такси. Позже компания запустила GrabFood (доставка еды), GrabExpress (доставка от двери до двери) и GrabBike (обмен велосипедами). Она также расширила свои нетранспортные услуги, предлагая микрозаймы и микрострахование местным потребителям без банковских счетов через GrabPay, который использует их цифровые платежные истории для проверки кредитоспособности.

Игроки, расширяющие свои сети, должны отслеживать стратегические показатели, такие как масштаб пользователей (количество активных пользователей) и приверженность пользователей (время, которое они тратят на приложение и количество продуктов или услуг, приобретенных за сеанс пользователя). Местные игроки, как правило, больше фокусируются на топовых экономических показателях, таких как оценка, выручка, объем транзакций и средний доход на одного пользователя. Крупные компании также отслеживают это, но подчеркивают и такие показатели, как рентабельность и соотношение затрат и доходов.

Например, Grab оценивает своих ежемесячных активных пользователей, ежедневное и ежемесячное активное использование, количество продуктов на сеанс пользователя и доход. Zilingo оценивает масштаб, доход и оценку. WeChat фокусируется на показателях приверженности пользователей, таких как время, потраченное на приложение и продукты на одного пользователя. В своих годовых отчетах Tencent раскрывает масштаб пользователей, доход, получаемый каждым бизнес-поток в своей экосистеме, и прибыльность.

Архетип 3 экосистемы предполагает создание комплексного решения для обслуживания бизнес-клиентов и расширения основных бизнесов.

Развивая экосистемы за пределами своего основного бизнеса, компании могут использовать новые клиентские базы, используя «упаковочные» решения, основанные на их внутренних возможностях. К трем определяющим характеристикам компаний, создающих комплексные решения, относят:

- инновационные продукты и услуги, поставляемые через существующие цепочки создания стоимости;
- потребительские сегменты, которые пересекают границы между розничными клиентами и бизнесом;
- способность переводить преимущества экосистемы в основной бизнес в результате увеличения клиентов, интеллекта и операционной эффективности.

Например, стратегия компании Ping An, представленная в 2019 г. директором по инновациям Дж. Ларсеном на Platform Economy Summit, основана именно на построении и развитии экосистемы третьего архетипа (рис. 1).



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Стратегия компании Ping An

Ping An, расширяя свой основной страховой бизнес до медицинских консультаций, продаж автомобилей, недвижимости и банковских услуг, теперь имеет 576 млн онлайн-клиентов и 196 млн финансовых клиентов. Ping An OneConnect, типичный пример комплексного решения в области финансовых услуг, обслуживает более 3 700 финансовых учреждений с технологическими решениями в области продаж, разработки продуктов, управления рисками и операций. Что касается бизнеса, то компания Ping An HR-X была запущена в 2018 г. для предоставления HR-решений для бизнеса.

Масштабирование, оценка и конечные показатели имеют решающее значение для оценки успеха новых потоков доходов для разработчиков комплексных решений. Компании также должны оценить, как расширенные предложения помогают их основным предприятиям как стратегически (например, повышение уровня цифровизации клиентов на рынке B2B), так и экономически (например, снижение операционных издержек).

Amazon Web Services (AWS), запущенная в 2006 г. для поддержки гипервысокого роста бизнеса электронной коммерции Amazon, быстро превратилась в лидера рынка облачных сервисов, решив проблему барьеров информационно-технологической инфраструктуры для роста Amazon. До 2013 г. Amazon использовала стратегические показатели, такие как масштаб, чтобы продемонстрировать успех AWS, например, количество участников конференций своих клиентов и партнеров в 2012 г. Компания начала отчитываться о доходах AWS в 2013 г., что является экономическим показателем. Два года спустя компания впервые опубликовала данные о квартальной выручке, росте и операционной марже. В 2019 г. рыночная стоимость Amazon превысила 1 трлн долл., и AWS является крупнейшим производителем прибыли компании.

Выводы

Поскольку цифровые технологии делают дома, автомобили и телефоны все более «умными», компании (цифровые и традиционные), в том числе цифровые стартапы, начинают работать вместе, чтобы создавать взаимосвязанные предложения, которые оказываются более ценными, чем изолированные продукт или услуга одной компании. Специалисты консалтинговых компаний собрали данные и опросили отраслевых экспертов, чтобы выяснить, что отличает цифровые экосистемы, которые работают, от тех, которые не работают [3; 9; 11]. Результаты исследований позволили выделить ключевые факторы построения успешной экосистемы.

1. *Расширенная аналитика.* Возможности аналитики – конкурентное преимущество независимо от роли, которую компания играет в экосистеме (компания создает экосистему сама, является оркестратором экосистемы или выбирает экосистему для присоединения). Любой бизнес, в котором отсутствуют возможности расширенной аналитики, будет бороться за то, чтобы оставаться актуальным.

Крупная азиатская телекоммуникационная компания успешно использовала передовую аналитику для создания бизнеса по монетизации. Всего за три года компания построила экосистему, объединяющую ряд цифровых платформ и решений, чтобы удовлетворить потребности следующих игроков:

- потребители с цифровыми платформами, предлагающими музыку, сериалы, фильмы и контент о стиле жизни;
- торговцы с мобильными платежами, цифровым управлением отношениями с клиентами, решениями для цифровых программ лояльности и платформой для перевода «онлайн» в «офлайн», на которой они приобрели более 300 000 продавцов;
- компании, использующие данные клиентов и внутренние возможности расширенной аналитики для предоставления аналитики как услуги предприятиям в большинстве отраслей;
- цифровая академия, предоставляющая решения для повышения квалификации кадров в цифровую эпоху.

2. *Гибкая методология разработки программного обеспечения (Agile).* Использование принципов гибкой разработки и создание масштабируемых моделей работы и доставки, ориентированных на клиента, может удовлетворить ожидания клиентов в отношении более эффективных услуг.

Например, в 2015 г. голландская банковская группа ING начала менять свою традиционную организационную структуру, чтобы стать более гибкой, сократив время вывода нового продукта на 37 %, снизив затраты на разработку приложений на 60 % и сократив время подключения новых клиентов с 20 дней и 3-х посещений отделения банка до одного пятиминутного процесса.

3. *Управление, позволяющее создавать портфель ставок.* Гибкие организации используют механизмы управления, которые поддерживают инновации и формируют клиентоориентированное мышление. Примеры включают венчурное подразделение Singtel, внутренний инкубатор Google и систему внутренней конкуренции Tencent.

4. *Цифровая платформа, которая позволяет реализовать основные возможности и максимизирует синергию.* Впервые принятая такими интернет-компаниями, как Alibaba, платформа, на которой различные компании обмениваются информацией о клиентах, является одним из способов, с помощью которого компании могут использовать свои возможности для работы с большими данными. Благодаря своей платформе обмена данными между предприятиями Alibaba использует данные клиентов из приложения Hema Supermarkets,

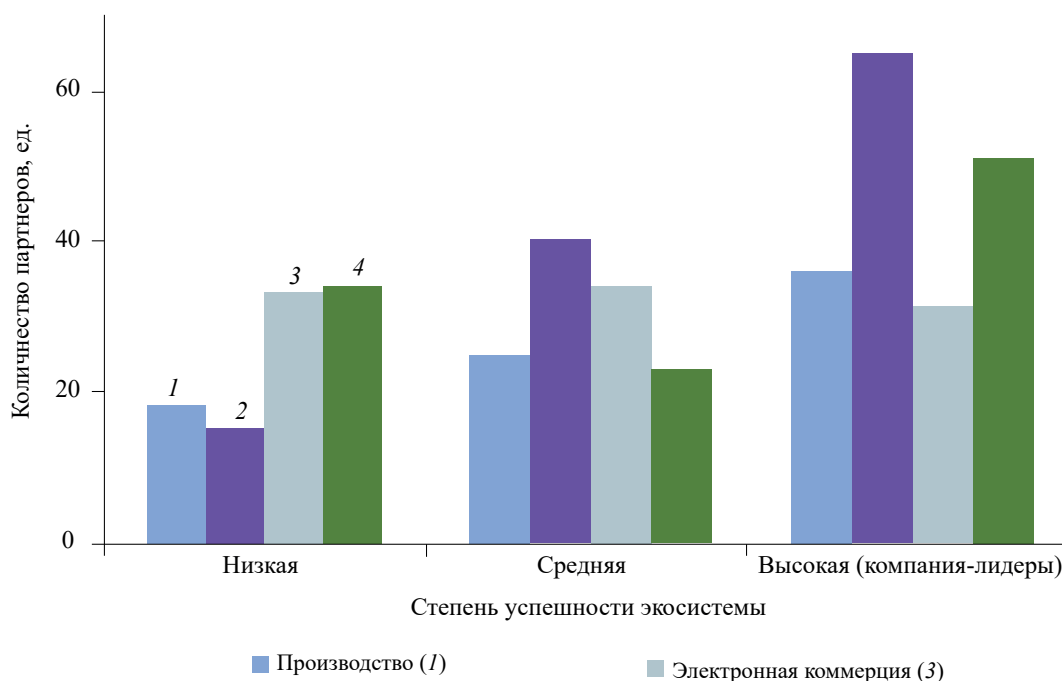
автономного розничного магазина под управлением Alibaba, чтобы повысить точность информации о покупательском поведении своих клиентов на 20–30 %.

5. *Предпринимательский талант.* Успех любой экосистемы зависит от квалификации сотрудников, особенно для традиционных компаний, выходящих на совершенно иную рыночную среду. Чтобы получить необходимые таланты, компании должны стремиться нанимать подходящих людей, удерживать тех, у кого есть потенциал стать будущими лидерами, и создавать предпринимательскую культуру.

АО «Тинькофф Банк» сосредоточился на талантах для трансформации предпринимательской деятельности. Банк объединился с фондом «Талант и успех» для создания нового центра разработки в Сочи, а также объявил о запуске центра исследований и разработок в Сколково, который будет сосредоточен на решениях на основе блокчейнов и исследованиях в области криптоэкономики для развития своей финансовой экосистемы.

6. *Партнерство.* Сотрудничество имеет решающее значение для успеха в экосистеме. Например, LEGO активно использует партнерские отношения для расширения своего бренда и поддержания его актуальности для развивающейся аудитории. Компания имеет давние партнерские отношения с другими известными брендами, такими как Batman, Harry Potter и Ninjago. В апреле 2020 г. LEGO Group объявила об еще одном сотрудничестве – эксклюзивном глобальном партнерстве с Universal Music Group по запуску нового набора музыкальных продуктов LEGO в 2021 г.

Исследование Boston Consulting Group показало, что успешные цифровые экосистемы включают в себя до 40–60 партнеров степень успешности определялась по трем факторам: финансы, инновации, общее количество пользователей и их прирост (рис. 2).



Источник: [1]

Рис. 2. Количество партнеров в цифровых экосистемах с различной степенью успешности

Эксперты BCG утверждают, что 83 % цифровых экосистем включают партнеров из более чем трех отраслей и 53 % из более чем пяти. Кроме того, что чем больше партнеров у экосистемы и чем больше отраслей они представляют, тем лучше будет работать экосистема. В то время как средняя экосистема насчитывает 27 партнеров, в наиболее успешных цифровых экосистемах их около 40. У Amazon, например, 67 основных партнеров, что примерно вдвое больше, чем у аналогов в электронной розничной торговле, включая логистику, финансы, средства массовой информации и телекоммуникации. Такая разноплановая группа партнеров неизбежно ведет к несогласованным ожиданиям и конфликтам между корпоративной культурой. Но оркестраторы не могут просто уклониться от этих проблем. Успех явно зависит от масштабируемости и гибкости, позволяющих привлекать партнеров из самых разных отраслей.

Заключение

По мере того, как усиливается конкуренция в цифровой плоскости ведения бизнеса, все большее количество отраслей будет объединяться в рамках новых, более широких и динамичных партнерств, создавая цифровые экосистемы или участвуя в них. Мир экосистем станет моделью, в высокой степени ориентированной на клиента, в которой пользователи смогут пользоваться непрерывным доступом к широкому спектру продуктов и услуг через единый шлюз доступа, не покидая экосистемы.

Библиографический список / References

1. Dong H., Hussain F., Chang E. An integrative view of the concept of Digital Ecosystem, *International Conference on Networking and Services (ICNS'07)*, 2007, pp. 42–42. <https://doi.org/10.1109/ICNS.2007.33>
2. Hein A., Schreieck M., Riasanow T., Setzke D., Wiesche M., Krcmar H. Digital platform ecosystems, *Electronic Markets*, 2007, no. 30 (1), pp. 87–98. <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>
3. Leong C., Tan B., Xiao X., Tan F., Sun Y. Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China, *International Journal of Information Management*, 2017, vol. 37, no. 2, pp. 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.006>
4. Li W., Biennier F., Badr Y. Digital ecosystems: challenges and prospects, *Proceedings of the International Conference on Management of Emergent Digital EcoSystems*, MEDES'12, October 28–31, 2012, pp. 117–122. <https://doi.org/10.1145/2457276.2457297>
5. Mishra S., Tripathi A. R. Literature review on business prototypes for digital platform, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2020, vol. 9, no. 1, pp. 2–19. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00126-4>
6. Purchase S., Volery T. Marketing innovation: a systematic review, *Journal of Marketing Management*, 2020, vol. 36, no. 5, pp. 20–22. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>
7. Sako M. Business ecosystems: How do they matter for innovation? *Communications of the ACM*, 2018, vol. 61, no. 4, pp. 20–22. <https://doi.org/10.1145/3185780>
8. Senyo P.K., Liu K., Effah J. Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research, *International Journal of Information Management*, 2019, vol. 47, pp. 52–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>
9. What does a successful digital ecosystem look like? *Boston Consulting Group*. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2019/what-does-successful-digital-ecosystem-look-like> (accessed 10.08.2021).
10. Dietz M., Khan H., Rab I. How do companies create value from digital ecosystems? *McKinsey Digital*, 2020, August 7. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-do-companies-create-value-from-digital-ecosystems> (accessed 11.08.2021).
11. Competing in a world of digital ecosystems, *McKinsey Digital*, 2018, February 1. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/competing-in-a-world-of-digital-ecosystems> (accessed 10.08.2021).