

Экосистемный подход к развитию бизнеса и его влияние на индустрию туризма и гостеприимства

Катыкина Кристина Александровна, студент 1 курса магистратуры, Высшей школы финансов, Российского экономического университета Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация

E-mail: katykina.kristina@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена влиянию цифровизации на развитие экономики и бизнеса, в особенности на развитие индустрии гостеприимства и туризма. В работе проводится анализ применения экосистемного подхода к развитию туристического бизнеса. В статье представлены основные экосистемы российских предприятий, предоставляющих сервисы в индустрии гостеприимства, а также определено их влияние на развитие сервисов онлайн-бронирования и на общий уровень конкуренции в отрасли цифровых платформ бронирования туристских услуг.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровизация, онлайн-бронирование, экосистема, экосистемный подход, цифровая платформа, сервисы онлайн-бронирования, туризм, индустрия гостеприимства.

Ecosystem approach to the business development and its impact on tourism and hospitality industry

Katykina Kristina Alexandrovna, 1st year student Master's degree, High school of Finance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: katykina.kristina@yandex.ru

Annotation

The article is dedicated to the digitalization impact on economy and business development, particularly on the tourism and hospitality industry development. The work contains applying ecosystem approach analysis to the tourism business development. There article also concludes the list of main Russian enterprises ecosystems, providing with services in hospitality and tourism industry, also it is defined their impact on online reservation services development and on general level of competition in the branch of digital platform of tourist services reservation.

Key words: digital economy, digitalization, online reservation, ecosystem, ecosystem approach, digital platform, online-reservation services, tourism, hospitality industry.

В последнее время во всём мире наблюдается тренд цифровизации мировой экономики, приводящий к перестройке общества. Цифровизация представляет собой процесс внедрения цифровых технологий в повседневные сферы жизни общества с целью повышения качества жизни населения и ускорения развития экономики. Действительно, напрямую или косвенно каждая сфера экономики сегодня подвергается цифровому воздействию, что приводит к её полной трансформации. Индустрия туризма и гостеприимства не является исключением.

В России цифровизации экономики уделяется также повышенное внимание: в настоящий момент действует Национальная программа «Цифровая экономика России», основной целью которой является обеспечение гармоничного развития цифровой экономики, способствующей развитию общественного пространства [1].

Национальная программа «Цифровая экономика» включает в себя федеральные проекты, направленные на совершенствование нормативного регулирования цифровой сферы, подготовку кадров для цифровой экономики, развитие информационной общественной инфраструктуры, повышение уровня информационной защиты, цифровизацию государственного управления и государственных услуг и др [1].

К целям Национальной программы «Цифровая экономика» относят:

- создание экосистемы цифровой экономики, в которой цифровые данные являются ключевым фактором производства;
- развитие цифровой инфраструктуры для развития традиционных отраслей экономики и высокотехнологичных рынков;
- повышение конкурентоспособности экономической системы Российской Федерации [1].

В рамках цифровизации экономики наблюдается мировой тренд построения экосистем бизнеса, охватывающий всё больше сфер национального хозяйства. В России экосистемная модель применяется отечественными предприятиями как стратегический подход к развитию бизнеса. В «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации» содержится следующее определение экосистемы цифровой экономики: «партнерство организаций, обеспечивающее постоянное взаимодействие принадлежащих им технологических платформ, прикладных интернет-сервисов, аналитических систем, информационных систем органов государственной власти Российской Федерации, организаций и граждан» [2].

По мнению автора, экосистема представляет собой единую платформу, объединяющая в себе множество сервисов, взаимодействующих друг с другом,

предоставляющих единое взаимосвязанное решение для пользователя (физического или юридического лица). Главным отличительным преимуществом экосистемы является комплексный подход в решении проблемы пользователя, что позволяет повышать ценность предоставляемого продукта [15]. Основные свойства экосистемы представлены на рис. 1.



Рис. 1. Основные свойства бизнес-экосистемы [составлено автором]

Экосистема как модель бизнеса обладает рядом преимуществ как для обычного потребителя, так и для бизнеса. Как уже было отмечено ранее, бизнес-экосистема позволяет создавать максимальную ценность для потребителя путём совмещения всех необходимых сервисов в одном приложении, в результате чего для удовлетворения всех своих необходимых запросов потребитель тратит меньше времени на поиск и покупку продукта, а в некоторых случаях и меньше денежных средств. При этом нередко экосистемы к основному продукту предлагают также дополнительные услуги, что повышает ценность основного продукта. Например, покупая полноценный туристский продукт, пользователю могут предлагаться дополнительные услуги в виде страховки, онлайн-поддержки менеджера.

С точки зрения бизнеса модель экосистемы обладает множеством преимуществ, основными из которых являются:

- стимулирование инновационных технологий, что позволяет компании оставаться конкурентоспособной на рынке;

- эффект масштаба: за счёт широкого предложения сервисов увеличивается количество пользователей, расширяется вариативность целевых сегментов потребителей. С числом пользователей снижаются издержки компании;

- увеличение жизненного цикла компании. За счёт широкого разнообразия продуктов экосистемы жизненный цикл бизнеса носит достаточно продолжительный характер, так как продукты экосистемы выходят на рынок в разное время. Если же бизнес находится на стадии стагнации, то компания может возобновить фазу роста, интегрировав в экосистему новый продукт.

- увеличение потока входных данных. За счёт увеличения количества потребителей растёт и объём данных о пользователях каждого сервиса экосистемы, качественный анализ которых позволяет создавать дополнительный интеллектуальный капитал, на основе которого

возможно создание комплексного инновационного продукта экосистемы, удовлетворяющего запросы и потребности сразу нескольких целевых сегментов экосистемы.

Вместе с тем экосистемный подход бизнеса имеет также и ряд недостатков как для потребителей, так и для самого бизнеса. Главным недостатком для общества в результате применения экосистемного подхода предприятиями является монополизация рынка, что мы можем сейчас наблюдать, например, на российском рынке легкового такси. Монополизация рынка может привести к необоснованному удорожанию услуг для потребителей с одновременным ухудшением их качества.

Для бизнеса же экосистемный подход требует больших инвестиций, часть из которых может не окупиться. Внедрение экосистемного подхода в компании требует разработки особой стратегии, а также квалифицированного менеджмента. Более того, в экосистемной модели бизнеса необходимо постоянно проводить анализ юнит-экономики для определения рентабельности каждого направления развития экосистемы, так как экономическая неэффективность функционирования одного юнита экосистемы может повлечь за собой убыточность другого юнита, что в конечном итоге может привести к банкротству компании. В этой связи следует отметить, что, если расходы по одному направлению покрываются сверхдоходами от другого направления, то в долгосрочной стратегической модели бизнеса развития это может носить отрицательный характер для компании.

Как сообщают новостные источники, экспертами были выделены четыре российские компании, имеющие признаки экосистем:

- «СБЕР»;
- «МТС»;
- «Яндекс»;
- «VK» [9].

Яндекс является популярной экосистемой, предоставляющая своим пользователям более 90 сервисов самых различных направлений: Яндекс.Такси, Яндекс.Маркет, Яндекс.Афиша, Яндекс.Карты, Яндекс.Музыка, Яндекс.Путешествия и многие другие. Рассмотрим подробнее сервис Яндекс. Путешествий, который на сегодняшний день является одним из самых популярных сервисов онлайн-бронирования гостиниц и покупки авиабилетов [7].

Яндекс.Путешествия является интегрированным сервисом по поиску не только отелей, но и авиа и ж/д билетов, а также туров в разные страны мира благодаря интеграции с сервисом Level.Travel. Примечательно то, что агрегатор позволяет составить своё путешествие, не переключаясь между другими сервисами-партнёрами, как это делает Aviasales, который отправляет пользователя при переходе к бронированию средства

размещения на сайт Ostrovok. При этом Яндекс.Путешествия предоставляет множество преимуществ, в первую очередь, для отельеров:

- комиссия в размере 14%, в которую включён эквайринг и пользование модулем бронирования;

- отель платит комиссию только за успешное бронирование [6].

За пользование модулем бронирования на сайте Ostrovok отельеры платят комиссию выше на 1% - в размере 15%. Разница является довольно ощутимой при возрастающих объёмах бронирования. Bronevik, являясь дочерней компанией сервиса МТС Travel, установил размер комиссии для отельеров также в размере 15% [12].

В связи с прекращением деятельности зарубежных сервисов онлайн-бронирования Booking и Airbnb на территории Российской Федерации значительно возросла популярность отечественных онлайн-агрегаторов предоставления туристических услуг. На рис. 2 представлен рейтинг наиболее популярных отечественных сервисов онлайн-бронирования отелей по итогам первого квартала 2023 года.

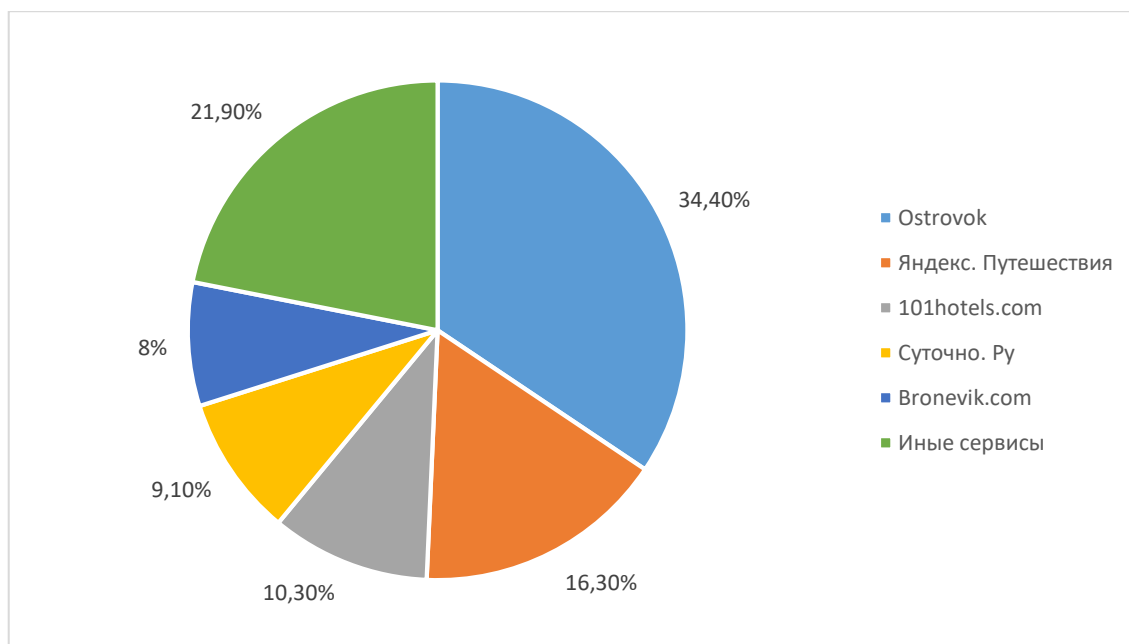


Рис. 2. Доля сервисов онлайн-бронирования по итогам первого квартала 2023 года [составлено автором на основе источника 6]

Таким образом, треть рынка онлайн-бронирования занимал сервис Ostrovok, доля сервиса Яндекс.Путешествия была в два раза меньше доли Ostrovok. Наименьшую долю занимал сервис Bronevik.com.

Высокая популярность сервиса Ostrovok обусловлена, в первую очередь, схожестью с ушедшим сервисом Booking.com. Безусловно, можно наблюдать схожий интерфейс отечественного и западного сервиса онлайн-бронирования. Во-вторых, сервис предоставляет огромный выбор средств размещения не только в России, но и в других странах мира.

В-третьих, это выбор языка интерфейса, что делает сервис доступным не только для русскоязычных, но и для иностранных граждан. Необходимо также отметить и долгий путь развития сервиса: вот уже 13 лет Ostrovok функционирует на российском туристском рынке и постоянно оптимизирует свой сервис для путешественников.

Однако по итогам летнего сезона рейтинг сервисов онлайн-бронирования несколько изменился: первое место по популярности агрегаторов занял сервис Яндекс.Путешествия. [11] При этом стоит отметить, что возросла также доля прямых бронирований на официальных Интернет-сайтах гостиниц после ухода сервиса Booking до 40%-60% [8]. Повышение популярности сервиса Яндекс. Путешествия обусловлено оптимизацией агрегатора, улучшением интерфейса, расширением возможностей для пользователей, маркетинговой стратегией.

Важно понимать, что Яндекс.Путешествия являются частью экосистемы «Яндекс», следовательно, популярность сервиса напрямую связана с популярностью экосистемы в целом, которая в последнее время только возрастает. Новостные источники сообщают, что в 2023 году на долю «Яндекс» пришлось 50% пользователей, пользующихся программным обеспечением iOS, что на 0,6% выше, чем на долю «Google». А доля ПК-пользователей Яндекса в июле достигла 60%, обогнав систему Google [10, 14].

С ростом пользователей системы Яндекс возрастает и число пользователей сервиса Яндекс.Путешествия, так как последний является элементом экосистемы первого, а значит пользователь Яндекса, например, вводя запрос «забронировать гостиницу в Сочи», в первую очередь увидит предложение от Яндекс.Путешествий за счёт SEO-оптимизации.

Более того, важно отметить, что, как правило, экосистемы используют различные системы лояльности и подписки, которые позволяют им повышать популярность сервисов и генерировать дополнительный доход. Яндекс не является исключением. Своим пользователям Яндекс предлагает подписку Яндекс.Плюс, в которую входит безлимитное прослушивание музыки, доступ к фильмотеке, а также накопление баллов от покупок в различных сервисах экосистемы, которыми в дальнейшем можно оплатить часть покупки в сервисах. Так, например, бронируя отель через агрегатор Яндекс.Путешествия, пользователю начисляются баллы на счёт, которыми он в дальнейшем может расплатиться при покупке в Яндекс.Маркете, Яндекс.Такси и даже в сервисе Яндекс.Путешествия.

Ещё одной развивающейся экосистемой является МТС, которая только начинает набирать свою популярность на туристском рынке. Сейчас её доля среди других сервисов бронирования составляет не более 10%. Однако за счёт расширения отельной базы, активной маркетинговой кампании, использования системы кэшбека до 10%, расширения выбора

сервисов для пользователей можно предположить, что популярность данного сервиса продолжит возрастать [12].

Следует подчеркнуть, что доля прямых бронирований остаётся высокой. В 2022 году после ухода зарубежных систем бронирования она составляла около 60%, сейчас – около 40% [8]. Прямое бронирование нередко бывает выгоднее из-за отсутствия необходимости уплаты комиссии сервису бронирования со стороны отеля, за счёт чего цена на официальном сайте отеля может быть на 10-15% ниже, чем на онлайн-агрегаторе. При бронировании отеля на продолжительное путешествие такая разница в цене становится ощутимой для путешественника.

Следует отметить, что развитие экосистем является серьёзным вызовом для других сервисов онлайн-бронирования. Системам онлайн-бронирования, не имеющих интеграции со смежными сервисами и агрегаторами, становится всё труднее поддерживать свою конкурентоспособность. Экосистемный подход в бизнесе будет усиленно набирать свои обороты, а значит в ближайшем будущем другие экосистемы продолжат расширять вариативность онлайн-сервисов, захватывая также и туристский рынок. Одним из способов повышения конкурентоспособности для сервисов онлайн-бронирования, не входящих в экосистему, является интеграция со сторонними сервисами путешествий, например, с сервисами покупки авиа и жд-билетов, бронирования экскурсий, трансферов, аренды авто и других туристских услуг. При этом следует подчеркнуть, что в результате такой интеграции должен появиться единый продукт, который облегчит пользователю организацию путешествия и сделает его выгодным. Развивая интегрированный сервис, важно не забывать и про сегмент b2b. Для частных лиц важно также совершенствовать условия, например, использовать гибкий подход к определению комиссионной ставки, за счёт чего будет снижаться итоговая стоимость услуг для туриста, что в дальнейшем увеличит число пользователей. В развитии b2b-сегмента важно также совершенствовать интерфейс сервиса, его функциональность, максимизируя при этом ценность для сегмента юридических лиц. Развивая сервисы онлайн-бронирования, разработчики нередко берут во внимание только конечных пользователей, то есть потребителей, забывая о бизнесе. Важно также использовать различные цифровые технологии, например, Big Data и искусственный интеллект для анализа предпочтений пользователей и генерации уже готового кастомизированного туристского продукта для пользователя на основе анализа его поисковых запросов, истории бронирования, среднего чека и др.

Любая компания, бизнес, продукт проходят жизненный цикл, состоящий из нескольких стадий: выход на рынок, рост, зрелость, спад. Однако после спада компания может предпринять некоторые меры для оживления бизнеса или продукта. Следует понимать, что у

экосистемы стадии жизненного цикла длиннее за счёт увеличения вариативности сервисов для пользователей, экосистемный бизнес обладает также большими инструментами для оживления бизнеса, чем компания, не обладающая экосистемой. Однако любое предприятие может избежать стадии ликвидации предприятия за счёт быстрой реакции на изменяющуюся конъюнктуру рынка. Для повышения своей конкурентоспособности сервисам онлайн-бронирования важно также постоянно совершенствовать клиентский опыт. Необходимо постоянно анализировать клиентский сервис, выявляя проблемы, возникающие у пользователя при бронировании и покупке туристских услуг, совершенствовать интерфейс агрегаторов как для физических, так и для юридических лиц, совершенствовать b2b и b2c коммуникацию, делая её быстрой и бесперебойной, использовать различные методы стимулирования продаж, разрабатывать системы лояльности и стремиться к индивидуальному подходу в обслуживании клиента.

Список использованных источников:

1. Паспорт национального проекта "Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7) // КонсультантПлюс: офиц. сайт. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328854/?ysclid=lxgiiixuj139409952
2. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы
3. Морозов Михаил Анатольевич, Морозова Наталья Степановна Концепция цифровой экосистемы индустрии туризма и гостеприимства // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-tsifrovoy-ekosistemy-industrii-turizma-i-gostepriimstva> (дата обращения: 09.11.2023).
4. МТС: экосистема для государства, бизнеса и частных клиентов [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/reviews/mts/>
5. Названы самые популярные сервисы бронирования отелей у россиян [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2023/05/19/20466536.shtml?ysclid=lolg0bgx6c989269079&updated>
6. Насколько изменились комиссии ОТА с уходом Букинга [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.frontdesk.ru/news/naskolko-izmenilis-komissii-rossijskih-ota-s-uhodom-bukinga>

7. Обзор «Яндекс»: диверсифицирующийся технологический гигант [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/review-yandex/?ysclid=lolg4m295996220806>
8. Эксперт заявил о снижении доли прямых бронирований отелей в России до 40% [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://travel.rambler.ru/news/50552488-ekspert-zayavil-o-snizhenii-doli-pryamyh-bronirovaniy-oteley-v-rossii-do-40/>
9. Эксперты назвали компании с признаками экосистем [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/01/02/2022/61f3d76f9a794775ff544309?ysclid=lov845f9nn501884069
10. «Яндекс» впервые стал популярнее Google среди пользователей iPhone и iPad [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.gazeta.ru/tech/news/2023/06/02/20580440.shtml?ysclid=lolhk572zy794409252&updated>
11. «Яндекс.Путешествия» возглавил рейтинг сервисов онлайн-бронирования отелей [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://radio1.news/news/turizm/yandeks-puteshestviya-vozglavil-reiting-servisov-onlain-bronirovaniya-otelei/>
12. Bronevik.com снижает комиссию для новых отелей до 15% [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://hotelier.pro/news/item/bronevik-com-snizhaet-komissiyu-dlya-novykh-oteley-partnerov-do-15/>
13. Bronevik.com: бронирования с МТС Travel растут ежедневно [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://hospitalityguide.ru/news/bronevik-com-bronirovaniya-s-mts-travel-rastut-ezhednevno/>
14. Google уступил «Яндексу» лидерство в российском поиске с большим отрывом [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.cnews.ru/news/top/2023-08-23_google_ustupil_yandeksu_liderstvo
15. What business ecosystem means and why it matters [электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: https://www.ey.com/en_gl/alliances/what-business-ecosystem-means-and-why-it-matters