
**Клиентское ядро успешной
экосистемы бренда.
Практика последних лет**

Татьяна Сорокина, Юнит-Консалтинг

Март 2024 г



**Юнит
Консалтинг**

Экосистема бренда – это тренд последних лет

Экосистема бренда включает предложения из совершенно разных сервисов / сфер бизнеса. Предложения разрабатываются по большей части независимо, но по факту представляют единое целое.

Экосистема удерживает пользователей за счет единой цифровой платформы,

множества возможностей и программы лояльности для всех сервисов

По данным McKinsey & Company, к 2025 году на экосистемы будет приходиться 30% мировой экономики, то есть 60 триллионов долларов.

Ключевой принцип построения экосистемы бренда

Успешная экосистема

Смежные бизнесы, удовлетворяющие
ключевые потребности клиентов

Потребители. Основные ценности и покупательское
поведение

*По данным исследований VCG **половина из экосистем не жизнеспособны**
и прекращают существование в первые годы жизни*

Условия создания успешной экосистемы бренда

- **Широкая клиентская база**, большинство основателей экосистем - это ключевые игроки на своих рынках
- **Обширный пул партнеров**: 83% цифровых экосистем включают партнеров более, чем из трех отраслей, а 53% - более, чем из пяти.
- **Развитые навыки сотрудничества**: 90% экосистем создается с помощью трех и более форматов сотрудничества (слияния и поглощения, контракты, инвестиции и т.п.)
- **Стратегия монетизации и создание взаимной ценности**, включая объединение прибыли, распределение доходов и др.
- **Комплекс бизнес – метрик** для отслеживания эффективности экосистемы

Ожидания клиентов: + и – экосистемы

Исследование Центра Платформа

- Комфорт, экономия времени 80%
- Удобство персонализации 75%
- Экономия денег 74%
- Свобода выбора 69%

- Слишком много моих данных передано 79%
- Манипуляция моим выбором 59%
- Цифровые угрозы (кражи и пр.) 53%
- Зависимость от сервисов 42%

Взаимозависимость брендов в экосистеме

Особенность экосистемы – взаимозависимость брендов

Сильный материнский бренд снижает неопределенность при выборе сервиса: потребитель среди множества альтернатив чаще выбирает уже знакомый бренд, сервис, входящий в экосистему

Влияние материнского бренда зависит от его профиля.
Если материнский бренд ассоциируется с отраслевой деятельностью (банк, торговля продуктами и т. д.), то развитие широкой линейки сервисов воспринимается неорганично, как «распыление»

Если материнский бренд – IT-платформа, его развитие воспринимается более позитивно и повышает доверие к качеству сервисов

Репутационный ущерб для одного из брендов в экосистеме ослабляет общий бренд

Сильно влияние материнского бренда на отдельные сервисы. Если бренд обладает негативной репутацией или его образ неорганичен новым сервисам, это снижает доверие

В основном **проблемы с отдельными сервисами** не затрагивают центрального сервиса, человек от него не отказывается. Зато он с легкостью отказывается от любых периферийных и с меньшей готовностью пробует новые. Риск периода роста экосистем – нестабильное, не всегда предсказуемое качество. **В стремлении нарастить аудиторию экосистемы могут потерять клиентов**

В экосистемы привлекает сильный бренд: начиная пользоваться новым сервисом (например, впервые заказывая продукты), потребитель, скорее, предпочтет известный ему по прошлому опыту бренд. Это дает первичное доверие к сервису. На рынке, где значительная часть потребителей пока охвачена сервисами фрагментарно, это создает преимущества для мультифункциональных игроков с набором сервисов под одним брендом

Экосистема ВкусВилл: итоги 2023 года

Другие проекты:

- Доставка из аптек,
- Доставка из ресторанов,
- Индилавка с экзотическим и товарами
- Экопроекты
- Благотворительность



Экосистема ВкусВилл: ВкусМил

Проект по доставке рационов с собственным приложением, который позволяет:

- подобрать и заказать рацион питания с учетом калорийности и предпочитаемыми продуктами,
- отслеживать и редактировать доставки,
- просматривать выбранное меню и
- использовать чат поддержки с уведомлениями

«ВкусМил» работает по системе подписки, предлагает фиксированное меню блюд и доставляет наборы еды каждые два дня.

Пока есть три вида рациона: «ВВ готовит» – это классика кулинарии (от 711 рублей), «Баланс» – здоровое питание на каждый день (от 990 рублей) и «Гурмэ» – современное меню и яркие вкусы (от 1300 рублей).



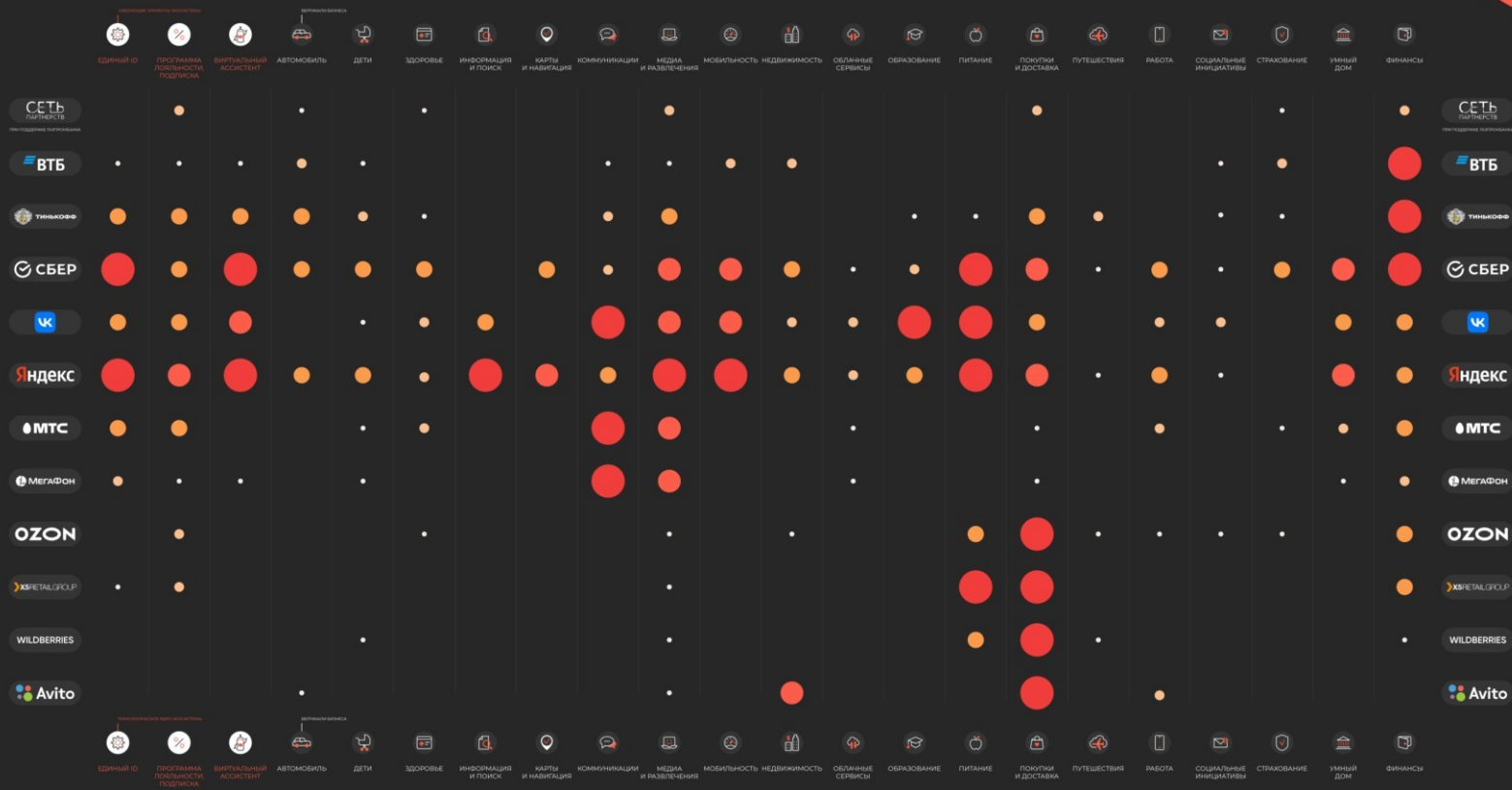
Экосистема ВкусВилл: программы лояльности

По мимо акций **Любимый продукт** и **Зеленый ценник** покупатели могут участвовать в программе **Разнообразное питание**:

- Программа чередуется по месяцам: например, в мае копим скидку, в июне пользуемся.
- Чтобы накопить скидку, нужно оценить в мобильном приложении или на сайте купленные в одном календарном месяце продукты: минимальный порог – 30 разных продуктов и скидка 3%, максимальный – 100 товаров и 10%.
- Чем разнообразнее меню, тем больше фиксированная скидка на покупки в следующем месяце.



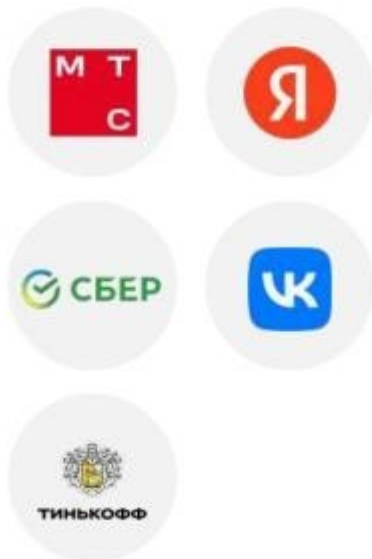
КАРТА РОССИЙСКИХ ЭКОСИСТЕМ, СЕРВИСЫ ДЛЯ КОНЕЧНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ



● ● ● ● ● СИЛА СВЯЗИ ЭКОСИСТЕМЫ И ВЕРТИКАЛИ

Сравнение выручки крупнейших экосистем

Лидеры экосистемного b2c-рынка в России



Выручка экосистем за девять мес. 2023 г.



Сбер — нет данных по выручке за данный период, приведены результаты операционного дохода до резервов

Источник: отчеты Сбера ([III/2023](#)), Яндекса ([I/2023](#), [II/2023](#), [III/2023](#)), VK ([III/2023](#)), МТС ([I/2023](#), [III/2023](#))

Ограничения санкций и способы их преодоления экосистемами

Основные ограничения связаны с недоступностью технологий и продуктов.

Ключевые решения:

1. Замещение западными продуктами (Яндекс, МТС)
2. Развитие в освободившихся нишах, западных географических направлениях (Яндекс - более 10 новых проектов)
3. Инвестирование в перспективные направления (Сбер, МТС)
4. Расширение представленности в РФ (Яндекс, МТС, Тинькофф)



Топ 5 экосистем



Самый сфокусированный на AI-технологиях

Сбер — одна из самых масштабных экосистем, которая активно развивается и запускает новые сервисы

Одним из первых попал под санкции — они ограничили его потенциал, вынудив отказаться от ряда проектов (например, [SberGames](#) или [банков](#) в Европе). Но быстро адаптировался, усилив фокус на развитии технологий



Самый сфокусированный на медиа

VK входит в топ-3 экосистем по охвату и присутствию в вертикалях — вместе со Сбером и Яндексом

У экосистемы VK появился четкий медийный фокус (как и у тандемной экосистемы Газпромбанка) — она отказалась от [мобильности](#), [фудтеха](#) и даже экосистемной [подписки](#)



Самый активный на новых рынках

Яндекс — один из экосистем-лидеров с фокусом на цифровых технологиях

Не попал под прямые санкции, но был вынужден уйти из новостного и USG-сегмента. Активнее других адаптирует свои технологии (райдшеринг, доставка) на внешних рынках



Самый активный претендент на лидерство

MTC пока уступает экосистемным лидерам по охвату аудитории и разнообразию сервисов

Однако, будучи мало затронут санкциями, активно развивается, выходит в новые вертикали и усиливает конкуренцию с лидерами — например, в медиа и путешествиях



ТИНЬКОФФ

Самый сфокусированный на супераппе

Тинькофф также уступает лидерам по масштабу экосистемы, хотя постепенно расширяет ее (например, в вертикали образования)

Фокусируется на развитии базовой вертикали (финансы) и создании супераппа по примеру [WeChat](#)



Экосистема Сбера

Активнее всего в 2023-2024 гг развивается:

- Финансовая вертикаль (SberPay и др),
- Сервисы Умного дома (smart телевизоры, умная климатическая техника и др),
- Изменена программа лояльности : сокращение скидок в пользу баллов, кэшбэк)
- Запланирован акцент на партнерствах



Лояльная и широкая клиентская база – главное условие успешной экосистемы бренда



выявления потребностей:

- Внутренняя экспертиза
- Опросы
- Фокус-группы
- Customer development (преимущественно глубинные интервью)
- Анализ действий клиентов
- Обратная связь от клиентов

Как выявить потребности клиентов для расширения бизнес экосистемы?

Старт и оценка эффективности экосистемы

Организация **минимальной жизнеспособной экосистемы** повышает шансы успешного запуска. И включает разработку не комплексного, а базового предложения, которое привлекает критическую массу партнеров. Результатом является достаточное количество потребителей.

Оценка эффективности по ключевой метрике LTV клиента, для расчета прибыли учитываются:

- стоимость привлечения клиента в экосистему,
- сколько денег он будет оставлять каждый год,
- а также прибыльность каждой составляющей экосистемы.



Успешные экосистемы максимально гибки и быстро изменяются при изменении на рынке, трансформации технологий и клиентских предпочтений.

Наши контакты

Unitcon.ru [office](#)

[@unitcon.ru](#)

+7 495 987 1057

Мы на youtube.com

