

Исследование BCG 2020 года

Претенденты на лидерство
в технологическом секторе.

Ноябрь 2020 г.

Авторы: Тед Чан, Отавио Дантас, Лайза Айверс, Иван Котов,
Асли Курбай, Николаус Ланг, Майкл Мейер, Оливье Риваль,
Шарад Верма и Ким Юнджу

The BCG logo is located in the bottom right corner of the page. It consists of the letters 'BCG' in a bold, white, sans-serif font. The background of the entire page is a dynamic, abstract image featuring a person's legs in motion, wearing dark pants and black sneakers, set against a backdrop of bright, purple, and white light streaks that create a sense of speed and technology.

Contents

Работая вместе со своими клиентами, мы находим для них не только решения наиболее важных задач, но и новые возможности. Компания BCG была первопроходцем в области стратегии бизнеса к моменту своего основания в 1963 г. Сегодня мы помогаем осуществить сложные изменения, вдохновляющие на полное преобразование организации для роста, построения конкурентного преимущества и лучших финансовых результатов.

Современная успешная организация должна уметь сочетать навыки и способности машины и человека. Наши международные команды обладают глубокими экспертными знаниями в отраслевых и функциональных направлениях. Решения BCG основаны на передовых практиках управленческого консалтинга, а также глубоком понимании современных технологий и принципов развития организации, процессов цифровизации и целей бизнеса клиента.

Уникальность нашей бизнес-модели состоит в том, что она целиком построена на принципах продуктивного сотрудничества как внутри BCG, так и на всех уровнях организации клиента, позволяя обеспечивать максимальные результаты.

В России и СНГ BCG работает с 1990 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. BCG сотрудничает с крупнейшими организациями во многих отраслях экономики России, Казахстана, Узбекистана и Азербайджана.

01 | Претенденты
на лидерство
в технологическом
секторе.
Исследование
BCG 2020 года

02 | После Alibaba:
Развитие техноло-
гического сектора
ускоряется
в развивающихся
странах

05 | Знакомьтесь:
100 претенден-
тов на лидерство
в технологическом
секторе из разви-
вающихся стран

15 | Колыбель
инноваций

19 | Рожденные
не в гараже

24 | Соперники или
союзники?

Претенденты на лидерство в технологическом секторе. Исследование BCG 2020 года

Активность заметно смещается в сторону развивающихся рынков.

Технологический сектор годами, если не десятилетиями, остается одной из самых мощных движущих сил роста и ценности. До сих пор активность была традиционно сосредоточена на двух «золотых побережьях» — западном побережье США и восточном побережье Китая, где к маю 2020 года располагались семь из десяти крупнейших (по рыночной капитализации) компаний мира, а также лидеры в областях поисковых систем, социальных сетей и интернет-торговли. Стать средоточием ценности, богатства и власти золотым побережьям удалось благодаря особенностям экономики, основанной на подходе «победитель забирает все». Именно этот подход определяет многие модели цифрового бизнеса.

Однако мировая индустрия технологий — это гораздо **более многообразный и динамичный сектор**, чем может показаться на примере среза по этим двум могущественным регионам.

Хотя технологические компании из Африки, Азии, Израиля, Латинской Америки, России, Турции и ОАЭ пока не достигли глобальных масштабов, как Apple или Alibaba, они уже сейчас выводят на рынок интересные продукты и услуги, зачастую — новыми способами, и быстро растут числом, одновременно увеличиваясь и в размерах. Они меняют облик отраслей, в которых работают, и движутся к масштабу и успеху своим собственным путем. Они также привлекают внимание крупных «старожилов» — как в собственно

технологической отрасли, так и в других отраслях — так что тем приходится решать, как им лучше всего вести себя в связи с появлением этих новых потенциальных соперников и союзников.

С 2006 года BCG периодически изучает поступательное развитие компаний из развивающихся стран, которых мы называем «претендентами на глобальное лидерство», — компаний, которые, цитируя наш первый отчет, «меняют облик мира». И действительно, за редким исключением все компании, когда-либо попадавшие в наши рейтинги претендентов на глобальное лидерство, добились значительного, зачастую по-настоящему глобального успеха, превратившись в ведущие транснациональные корпорации. В нашем последнем отчете, вышедшем в мае 2018 года, мы отметили, что все больше претендентов на глобальное лидерство одновременно являются и лидерами в цифровой сфере. Многие из них завоевывают лидерские позиции, огромными скачками обгоняя своих конкурентов в развитых странах.

В этом году мы уделяем основное внимание 100 претендентам на лидерство в технологическом секторе из развивающихся стран — компаниям, стремящимся и способным переосмыслить свои отрасли и изменить их облик. Находимые этими компаниями инновационные пути движения вперед, их стремительный рост и расширяющиеся позиции в мире заслуживают самого пристального внимания.



После Alibaba:

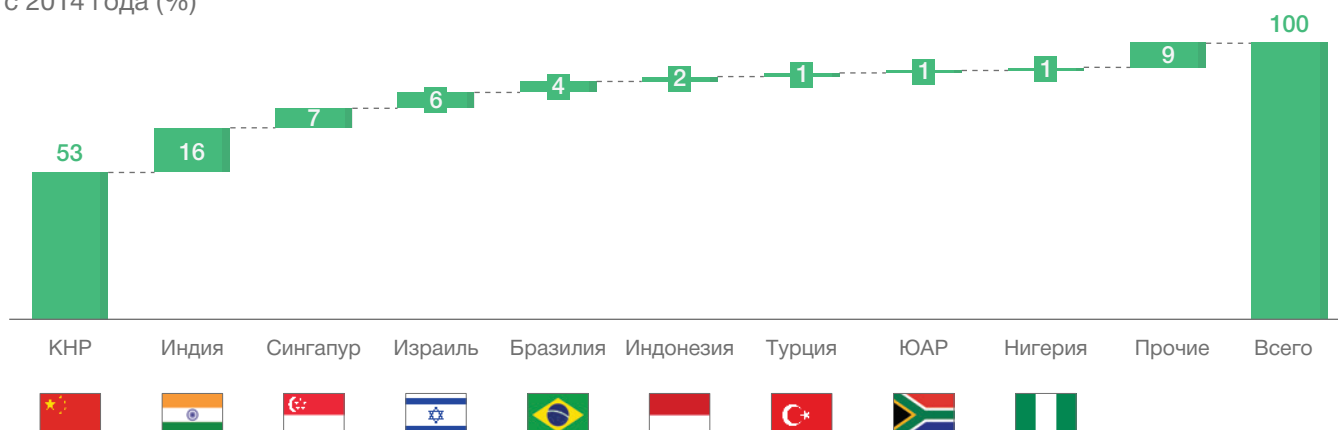
Развитие технологического сектора ускоряется в развивающихся странах

Китай вот уже много лет доминирует в технологическом секторе среди развивающихся стран. Все больше технологических гигантов, возникших за пределами США, — к примеру Alibaba, Tencent и Huawei — зародились именно здесь. Почти 90% компаний, входящих в индекс сектора информационных технологий развивающихся стран MSCI, находятся в Китае.

Сегодня ситуация меняется по мере становления рынков других развивающихся стран и на фоне расширения доступа предпринимателей (и не только) к технологиям, идеям и капиталу. Пришествие нового поколения технологических компаний, которые моложе, меньше по размеру и отличаются значительно большим многообразием, уже невозможно не замечать. За период с 2014 года в развивающихся странах было основано более 10 000 технологических компаний, причем почти половина из них — за пределами Китая (см. рисунок 1). Среди технологических «единорогов» (т. е. компаний, оцениваемых в 1 млрд долл. США или более) из развивающихся стран треть происходят не из Китая (см. рисунок 2).

Рисунок 1. С 2014 года в развивающихся странах основано более 10 000 технологических компаний, почти половина — не в Китае

География происхождения технологических компаний, основанных в развивающихся странах за период с 2014 года (%)



Источники: анализ BCG; Центр аналитики роста и инноваций BCG.

Примечания: CapIQ собрала данные о более чем 10 000 компаниях, основанных за период с 2014 года. Технологическая специализация определена по данным отраслевого классификатора CapIQ.

Одна из причин такого изменения расстановки сил в технологической отрасли заключается в возникновении в развивающихся странах неуклонно увеличивающегося количества технологических хабов, многие из которых растут гораздо быстрее своих аналогов в развитых странах. Например, в Индии сегодня столько же новых технологических компаний, сколько во Франции или Германии, — но индийские фирмы растут быстрее. В Сингапуре и Индонезии технологическая отрасль хотя и меньше по масштабам, чем индийская, но при этом развивается еще более быстрыми темпами.

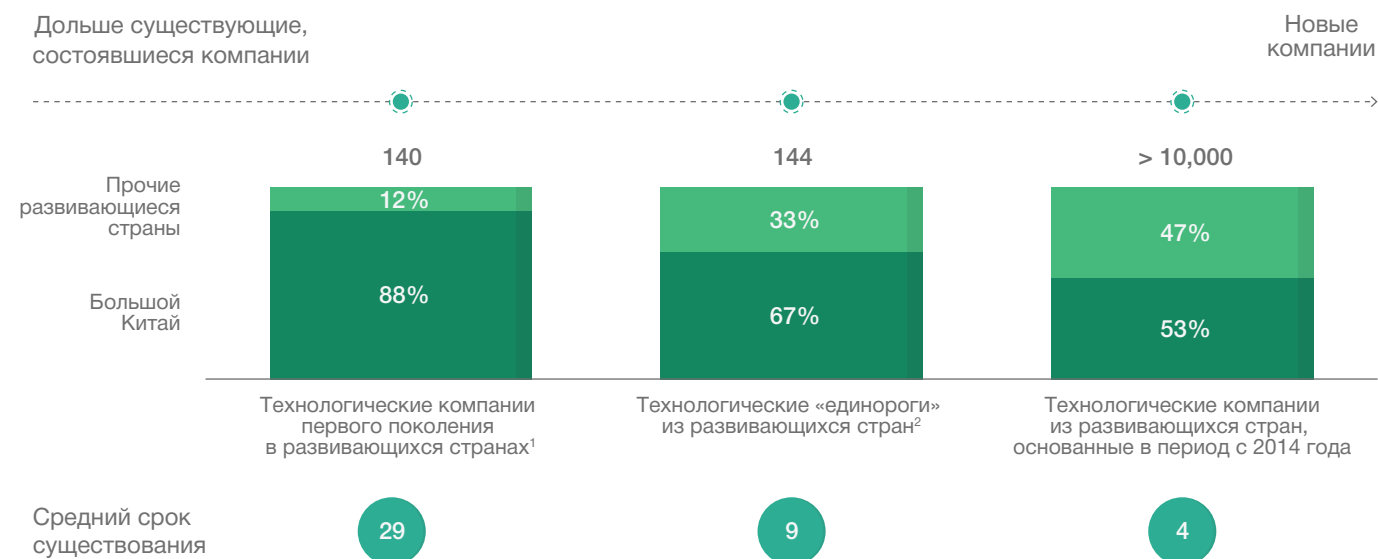
Прочие страны уже осознали, какую ценность создает такой подход. Возьмем, к примеру, сингапурский «71-й квартал». Начиная с 2011 года Национальный университет Сингапура, SingTel и сингапурский регулятор отрасли медиа и телекоммуникаций (Infocomm Media Development Authority) совместно превращали существующий промышленный парк в стартап-центр, «переселяя» в него технологические компании со всего города и используя возникающую синергию. Сегодня «71-й квартал» стал домом для сотен технологических стартапов, инвесторов и инкубаторов.

Сходным образом и в Индии города Бенгалуру (бывший Бангалор) и Хайдерабад превратились в крупные и процветающие технологические центры. Израиль уже долгое время успешно привлекает ведущих ученых и поощряет тесное сотрудничество между государством и промышленностью, стимулируя таким образом развитие технологий. В России Инновационный центр «Сколково» благодаря финансовой поддержке государства превратился в важный центр развития ряда технологий.

За период с 2014 года в развивающихся странах было основано более 10 000 технологических компаний, причем почти половина из них — за пределами Китая.

Все эти центры стремятся создавать собственные экосистемы, надеясь таким образом привлечь предпринимателей через доступность и совокупный эффект таких важнейших элементов, как квалифицированные кадры, финансирование, удобство ведения бизнеса и связи с более крупными компаниями и потенциальными потребителями.

Рисунок 2. Состав технологического сектора в развивающихся странах становится более разнообразным



Источники: PitchBook; анализ BCG.

¹Из 140 компаний, входящих в индекс сектора информационных технологий развивающихся стран, публикуемый Morgan Stanley Capital International, 82 происходят из материкового Китая, 3 — из Гонконга и 38 — из Тайваня.

²Данные по состоянию на март 2020 г.



Знакомьтесь: 100 претендентов на лидерство в технологическом секторе из развивающихся стран

Выявленные BCG претенденты на технологическое лидерство из развивающихся стран активно работают в самых разнообразных технологических сегментах, включая оборудование, программное обеспечение, облачные вычисления и сервисы, социальные сети, игры, искусственный интеллект (ИИ), углубленную аналитику и кибербезопасность. Многие из них новаторски используют технологии во множестве секторов, от образования и здравоохранения до логистики, финансовых услуг и энергетики.

Примером может служить Grab, райдшеринговая компания из Юго-Восточной Азии, отобравшая лидерство в своем регионе у глобального лидера Uber благодаря глубокому пониманию местных особенностей, таких как огромные пробки на дорогах и повсеместное отсутствие кредитных карт, и выработке соответствующих решений — для объезда пробок клиенты могут заказывать велосипеды или скутеры, а вместо кредитной карты расплачиваются наличными. Другой пример — компания Udaan, создавшая B2B-платформу интернет-торговли, которая помогает малым и средним предприятиям решать торговые проблемы, такие как поиск поставщиков и распределение. Еще один — это маркетплейс Wildberries, основанный в 2004 году новоиспеченной мамой из России,

который позволяет молодым мамам покупать одежду, не выходя из дома. Многие из этих компаний пока не стали именами нарицательными, но они достойные наследники предыдущего поколения технологических лидеров из развивающихся стран, и кое-кто из них скоро уже бросит вызов рыночным позициям своих предшественников.

Выявленные BCG претенденты на лидерство в технологическом секторе из развивающихся стран

В 2020 году для нашего списка из 100 претендентов на технологическое лидерство из развивающихся стран мы отбирали компании, руководствуясь такими

параметрами, как степень освоения ими технологий, положение в отрасли, бизнес-модели и подтвержденная рыночная притягательность (см. рисунок 3 и боковую панель, «Критерии выбора»).

Претенденты составляют поистине глобальную группу, в которой представлены 14 стран из всех основных регионов (см. рисунок 4). Они работают во множестве секторов экономики, как в B2C, так и в B2B-сегментах. (см. рисунок 5). Хотя две трети претендентов занимаются преимущественно приложениями и сервисами для потребителей, не менее одной трети активно работают в сегменте B2B, преобразуя подходы других компаний к ведению их бизнеса. Некоторые из них работают с самыми современными и высокими технологиями в сферах

Рисунок 3. Выявленные BCG 100 претендентов на лидерство в технологическом секторе из развивающихся стран

Большой Китай (40)

- Baozun
- Beike (недвижимость)
- Bilibili
- BYD Electronic (International)
- ByteDance
- Cainiao Network Technology
- Contemporary Amperex Technology
- Didi Chuxing
- Face++
- Fuyoukache
- Genimous Technology
- Goertek
- iFlytek
- JOYY
- Meicai
- Meituan-Dianping
- Mobvista
- Nxin
- OneConnect Financial Technology
- Oppo Electronics
- Pinduoduo
- Ping An Healthcare and Technology Company
- Qutoutiao
- RootCloud
- Sangfor Technologies
- SenseTime
- Shenzhen Goodix Technology
- Shenzhen Hive Box Technology
- Siasun Robot and Automation
- Songshu AI
- Unisoc
- Vivo Global
- Weizhong Bank
- Wuhu Sanqi Interactive Entertainment Network Technology Group
- Xforceplus
- Xiaohongshu
- Xiaomi Corporation
- YITU Technology
- Zhejiang Century Huatong Group
- ZhongAn Online P&C Insurance

Индия и Южная Азия (17)

- BigBasket
- BlackBuck
- Byju's
- CureFit
- Delhivery
- Dream11
- Druva
- Lenskart
- Ola
- PhonePE
- Policybazaar
- Practo
- Sterlite Technologies
- Swiggy
- Udaan
- Unacademy
- Zomato

Израиль (9)

- CyberArk Software
- ironSource
- Landa Digital Printing
- Monday.com
- OrCam
- Payoneer
- Playtika
- SolarEdge Technologies
- Wix.com

Юго-Восточная Азия (8)

- FPT Corporation
- Gojek
- Grab
- Lazada
- Razer
- Sea Group
- Tokopedia
- Visionet International (Ovo)

Южная Корея (8)

- Coupang
- Kakao
- KakaoBank
- Krafton Game Union
- Market Kurly
- Pearl Abyss
- Ticket Monster
- Viva Republica

Россия, Восточная Европа и Средняя Азия (6)

- 1C Group
- Mail.ru Group
- Playrix
- Tinkoff Bank
- Wildberries Marketplace
- Yandex

Центральная и Южная Америка (6)

- 99
- Creditas
- iFood
- Nubank
- PagSeguro Digital
- QuintoAndar

Африка (3)

- Jumia
- M-Pesa
- Takealot.com

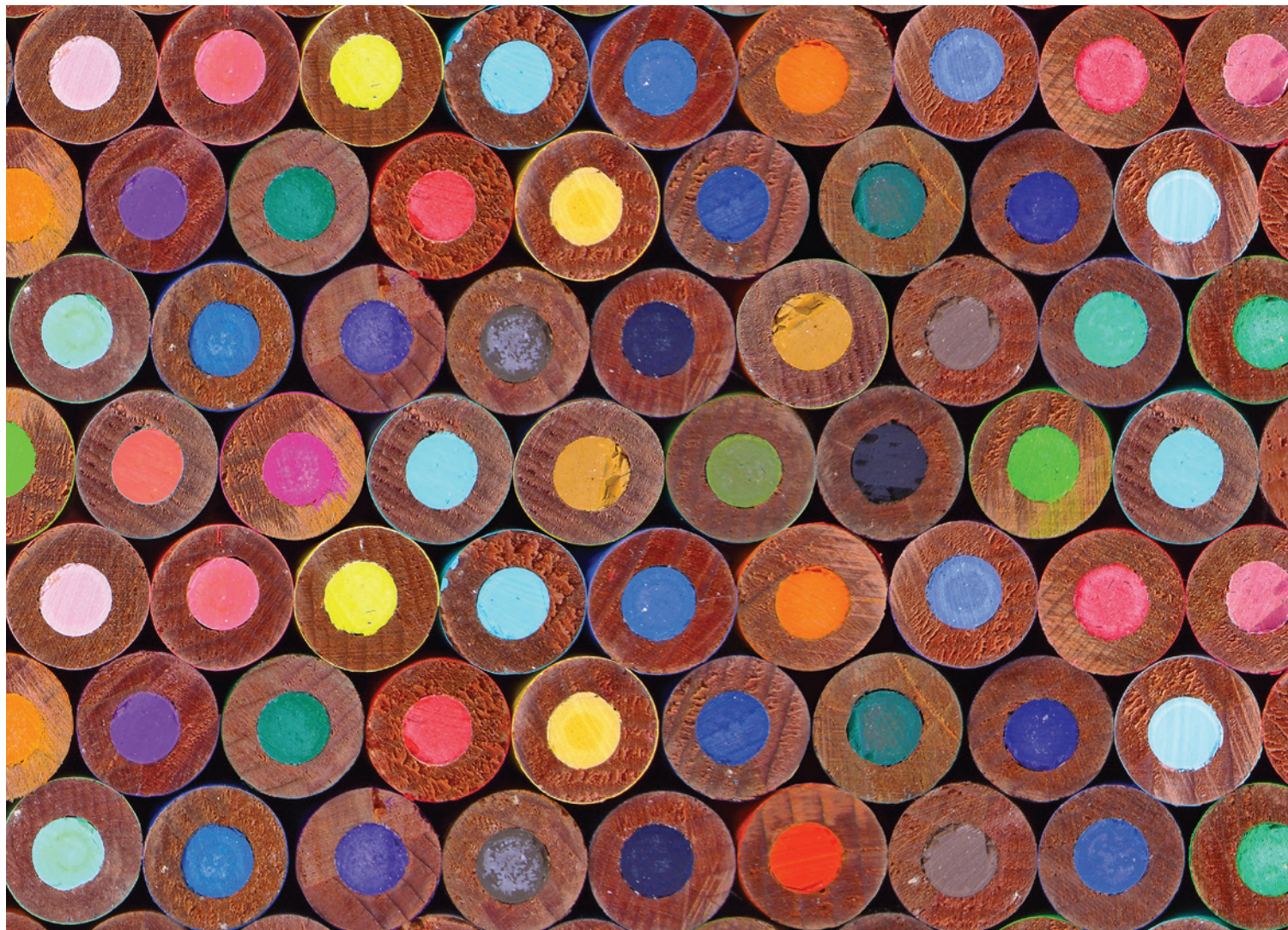
Турция (2)

- Getir
- Good Job Games

ОАЭ (1)

- Media.net Advertising

Источник: анализ BCG.



Критерии выбора

В этом отчете мы представляем 100 претендентов на лидерство в технологическом секторе — компании, которые в достаточной степени состоялись (стоимость предприятия не менее 500 млн долл. США), но все еще пребывают на ранних стадиях развития и при этом стремятся и способны переосмысливать и изменять облик целых отраслей. Чтобы быть включенным в этот список, претендент должен быть ориентированным

на технологии и находиться в развивающейся стране (хотя мы включили и несколько компаний из более развитых стран — таких как Сингапур, которые играют роль региональных технологических хабов), следовать перспективной бизнес-модели и обладать подтвержденной рыночной притягательностью. Дополнительные сведения об использованных нами критериях отбора [представлены на рисунке](#).

Шесть критериев отбора для выявления претендентов на лидерство в технологическом секторе

Ведущие технологические компании развивающихся стран

+

Многообещающая бизнес-модель

+

Доказанная рыночная притягательность

- 1 Расположенные в развивающихся странах (т. е. за исключением США, Канады, ЕС, Японии и Австралии/ Новой Зеландии).
- 2 Ориентированные на технологии, включая провайдеров высокотехнологичных решений для нетехнических отраслей.
- 3 Тройки лидеров в соответствующих отраслях определенного региона¹.
- 4 Недавняя оценка/ стоимость предприятия² не менее 500 млн долл. США.
- 5 Оценка бизнес-модели отраслевыми экспертами соответствующей глобальной практики BCG.
- 6 Соответствие пороговым значениям масштаба и роста как минимум по одному из следующих показателей:
 - **Выручка:** масштаб превысил 50-й процентиль, рост превысил 75-й процентиль в определенном регионе².
 - **Кол-во уникальных посетителей:** масштаб превысил 50-й процентиль, рост превысил 75-й процентиль в определенном регионе³.
 - **Кол-во ежемесячно активных пользователей:** входила в 300 крупнейших фирм мира по показателям количества ежемесячно активных пользователей и роста.

Источник: анализ BCG.

¹ Исключает технологических гигантов — чья стоимость предприятия (на конец 2019 года) или оценка (на самый недавний раунд финансирования) превышает 20 млрд долл. США и которые основаны до 2010 года.

² Среди ориентированных на технологии (но не относящихся к технологическим гигантам) компаний, расположенных в одном регионе, стоимость предприятия или оценка которых превышает 500 млн долл США. Данные отражают наиболее актуальные доступные сведения о выручке за период с 2016 по 2019 г.; если данные о росте выручки были недоступны, квалификация проводилась по факту превышения порогового значения выручки.

³ Среди ориентированных на технологии (но не относящихся к технологическим гигантам) компаний, расположенных в одном регионе, стоимость предприятия или оценка которых превышает 500 млн долл США. Данные отражают масштабы компаний на декабрь 2019 года и их СГТР за два года — с декабря 2017-го по декабрь 2019-го.

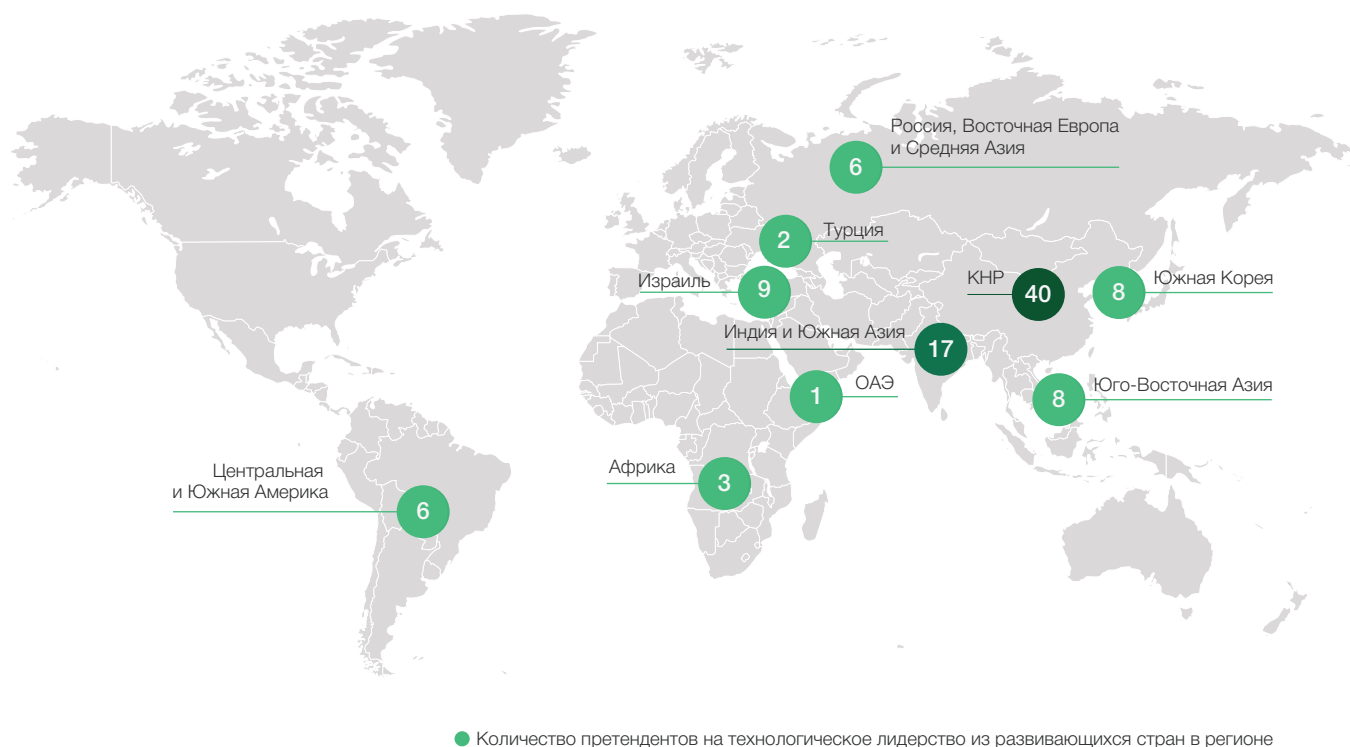
полупроводников, ИИ и робототехники. Китайская Shenzhen Goodix Technology, к примеру, предлагает программное обеспечение и полупроводниковые решения для умных устройств, приложений умного дома и бортовой электроники автомобилей. Израильская Monday.com обеспечивает более 100 000 организаций решениями в области управления проектами. Nxin, еще одна китайская фирма, является оператором цифровой платформы, снабжающей сельскохозяйственную отрасль услугами в областях обработки данных, электронной коммерции и финансов.

Некоторые из включенных в список компаний являются локальными или региональными лидерами в сфере электронной коммерции. По данным App Annie, Pinduoduo обогнала не только поддерживаемую Alibaba флагманскую платформу интернет-торговли Taobao, но и Amazon по количеству ежемесячно активных пользователей во всем мире. В других секторах выявленные нами претенденты также входят в число лидеров глобальных рейтингов своих отраслей.

Три из них — 37 Interactive, Zhejiang Century Huatong Group и Sea Group — входят в 25 крупнейших разработчиков игр 2019 года по валовому доходу. Более половины претендентов на технологическое лидерство уже вышли за пределы своей страны основания, 40% активно работают в развитых странах (см. рисунок 6). Ola, райдшеринговая компания из Индии, вышла на рынок Великобритании в июле 2019 года и всего за восемь месяцев набрала 3 миллиона клиентов более чем в 20 городах.

Стратегии экспансии различаются в зависимости от региона и сектора экономики. Насколько быстро претендентам на технологическое лидерство удастся воспроизводить достигнутые успехи в других развивающихся странах или открывать дело на развитых рынках, зависит отчасти от размера их «родной» страны или региона (см. рисунок 7). Претенденты из Юго-Восточной Азии, как правило, ориентируются на свой регион, в то время как китайские и индийские компании распределяют усилия между

Рисунок 4. Обширная география местонахождения 100 претендентов на технологическое лидерство из развивающихся стран



Источник: анализ BCG.

огромными домашними рынками и другими странами. Сталкиваясь с ограниченной емкостью локальных рынков, претенденты из таких стран, как Израиль и ОАЭ, склонны «выходить в мир» с рождения. Media.net Advertising, компания рекламных технологий из ОАЭ, основанная в 2010 году, входит в пятерку крупнейших поставщиков рекламных технологий по рыночной капитализации, причем более 90% своей выручки компания зарабатывает на рынках развитых стран, включая США, Великобританию и Канаду.

Если сравнивать по отраслям, самыми глобальными оказываются, как правило, претенденты, ориентирующиеся на производство оборудования, что отражает характерные для этого сектора высокие фиксированные издержки и глобальные цепочки снабжения. Компании, предлагающие приложения потребительского класса, чаще работают на местном уровне, полагаясь на понимание их учредителями местных потребностей и обычаев.

Не только «единороги»

Средняя оценка претендентов из развивающихся стран составляет 6,3 млрд долл. США, так что большинство из них можно смело отнести к «единорогам» (см. рисунок 8). Самые высокие оценки у компаний из Китая и Юго-Восточной Азии — отчасти это отражает огромные размеры местных или региональных рынков. Претенденты из Индии значительно мельче по масштабу, чем можно было бы предположить, судя по ВВП страны или объему рынка, что может служить признаком более сложной среды ведения бизнеса, а также того факта, что для наращивания масштабов в крупной стране, пока еще не до конца освоившей цифровые технологии, может требоваться больше времени.

При том что средняя выручка претендентов на технологическое лидерство составляет 2 млрд долл. США, они продолжают расти среднегодовыми темпами, близкими к 70%, — в шесть раз

Рисунок 5. Претенденты на технологическое лидерство преобразуют не только технологический сектор, но и многие другие отрасли

Распределение претендентов на технологическое лидерство по отраслям экономики

Оборудование			Программное обеспечение и сервисы			Высокотехнологичные решения для промышленности		
B2B	Полупроводники	2	B2B	Промышленное ПО, облачные технологии, ИТ-сервисы и т. п.	6		Электронная коммерция (включая B2C и B2B)	13
	Компоненты	3		Углубленная аналитика и ИИ	3		Финансовые услуги (включая страхование)	14
B2C	Робототехника	1	B2C	Кибербезопасность	2		Здравоохранение	3
	Потребительские устройства	5		Суперприложения-платформы/ райдшеринг/ доставка	12		Госсектор и образование	3
				Социальные сети и стиль жизни	4		Логистика	5
				Игры	9		Товары промышленного назначения	4
				Потоковое видео	3		Энергетика	1
				Инструменты и прочее	3		Реклама	4

Источник: анализ BCG.

Источник: анализ BCG.

быстрее технологического сектора развитых стран (см. рисунок 9). В индустрии игр претенденты растут почти на 130% в год, в 30 раз быстрее разработчиков игр в развитых странах. Лидер отрасли, сингапурская Sea Group, нарастила объемы выручки на 163% между 2018 и 2019 годами, по данным платформы NewZoo, следящей за ситуацией в индустрии игр. Платформа App Annie назвала FreeFire, разработанную Sea Group, самой скачиваемой мобильной игрой в мире по итогам 2019 года; кроме того, компания является эксклюзивным оператором множества глобальных хитов в Юго-Восточной Азии, включая League of Legends, Arena of Valor и FIFA Online 3. Tencent приобрела 40% в капитале Sea Group в 2017 году. Playrix, разработчик мобильных игр из России, представила несколько игр, ставших хитами во многих странах, в том числе в Китае и Японии, что редкость для фирмы без азиатских корней.

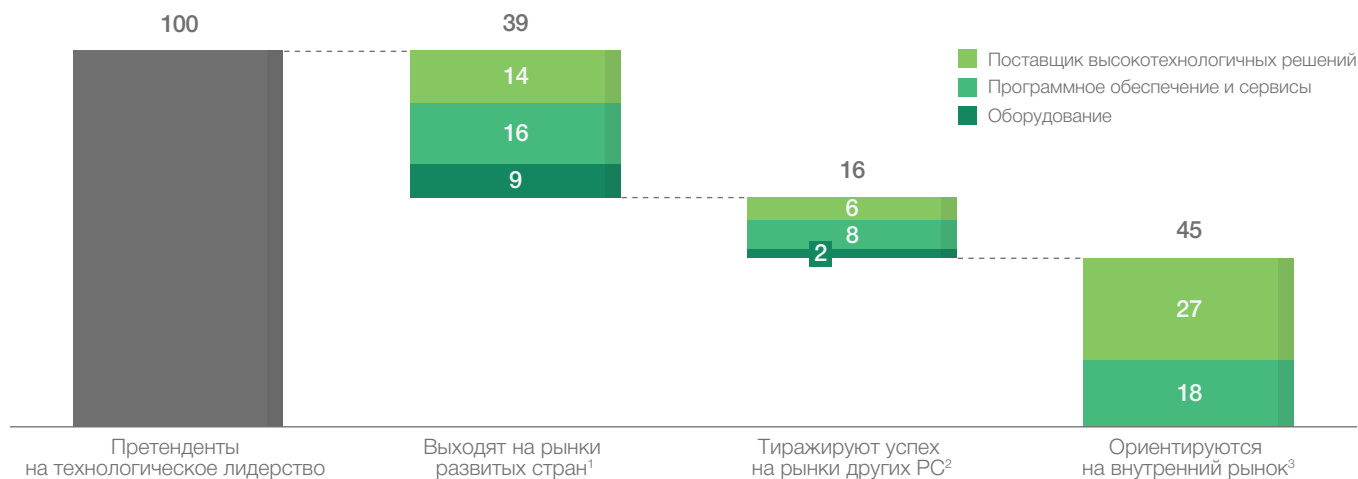
Преодолевая COVID-19

С начала вызванного COVID-19 кризиса технологические отрасли в целом демонстрировали хорошую динамику, наращивая одновременно количество пользователей и масштабы использования. Фактически в некоторых секторах, таких как технологии в образовании, игры и потоковое видео, рост даже ускорился благодаря изменениям в привычках потребителей (см. рисунок 10). Цена акций Sea Group подскочила в 3,5 раза с 1 апреля 2020 года, а рыночная капитализация этой компании превысила на середину сентября 72 млрд долл. США.

Ряд претендентов на технологическое лидерство проявили особую изобретательность в своей реакции на пандемию. QuintoAndar, бразильская платформа по аренде, покупке и продаже жилой недвижимости, использовала свой авторитет

Рисунок 6. Большинство претендентов на технологическое лидерство предприняли экспансию за пределы своих стран

Распределение претендентов на технологическое лидерство по географии деятельности



Источники: Capital IQ; Pitch Book; анализ материалов прессы; анализ BCG.

Примечание: РС = развивающиеся страны.

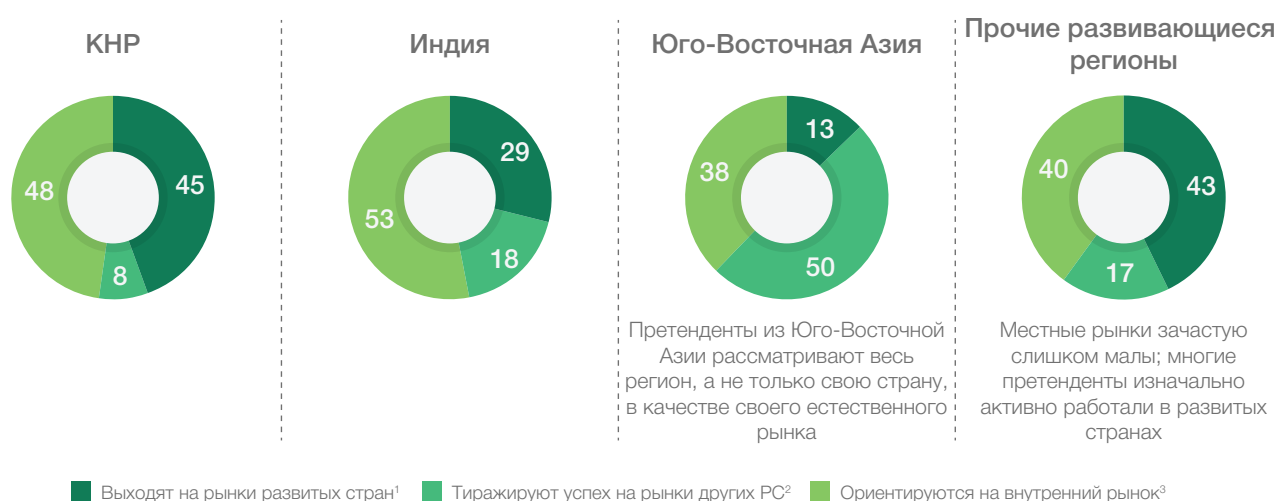
¹ Претендент считается «выходящим на рынки развитых стран», если он соответствует одному из трех определений: (1) более 5% своей выручки он генерирует в развитых странах; (2) работает в сегменте B2B, у него есть как минимум один клиент, расположенный на одном из крупнейших рынков; (3) работает в сегменте B2C, у него есть как минимум одно представительство в развитой стране.

² Претендент считается «тиражирующим успех на рынки других РС», если он соответствует одному из трех определений: (1) более 5% своей выручки он генерирует в других развивающихся странах; (2) работает в сегменте B2B, у него есть как минимум один клиент в других развивающихся странах; (3) если он работает в сегменте B2C, у него есть как минимум одно представительство в других развивающихся странах.

³ Претендент считается «ориентированным на внутренний рынок», если внутренний рынок является источником более чем 95% его выручки.

в социальных сетях для организации программы «Районной службы объявлений» (Neighborhood Classifieds), которая помогает малым и средним предприятиям тех клиентов платформы, чей бизнес пострадал от пандемии, рекламировать свои продукты и услуги. Всего за три дня в программе зарегистрировались более 1400 предпринимателей, и компания теперь задумалась о том, чтобы продолжить поддержку сайта и после пандемии COVID-19, раз уж программа была воспринята с таким энтузиазмом. В России поисковая система Яндекс, гигант интернет-индустрии, создавшая экосистему из более чем 80 сервисов, запустила бесплатную платформу онлайн-образования, Яндекс.Школа, включающую интерактивные уроки и учебные инструменты. Только в первый месяц количество просмотров учащимися уроков сервиса превысило 3 миллиона, одновременно к уроку подключалось более 40 000 пользователей.

Рисунок 7. Стратегии экспансии сильно различаются в зависимости от страны происхождения — важнее всего найти достаточно большой рынок для роста



Источники: Capital IQ; Pitch Book; анализ материалов прессы; анализ BCG.

Примечание: Из-за округления сумма процентных значений не всегда равна 100%. РС = развивающиеся страны.

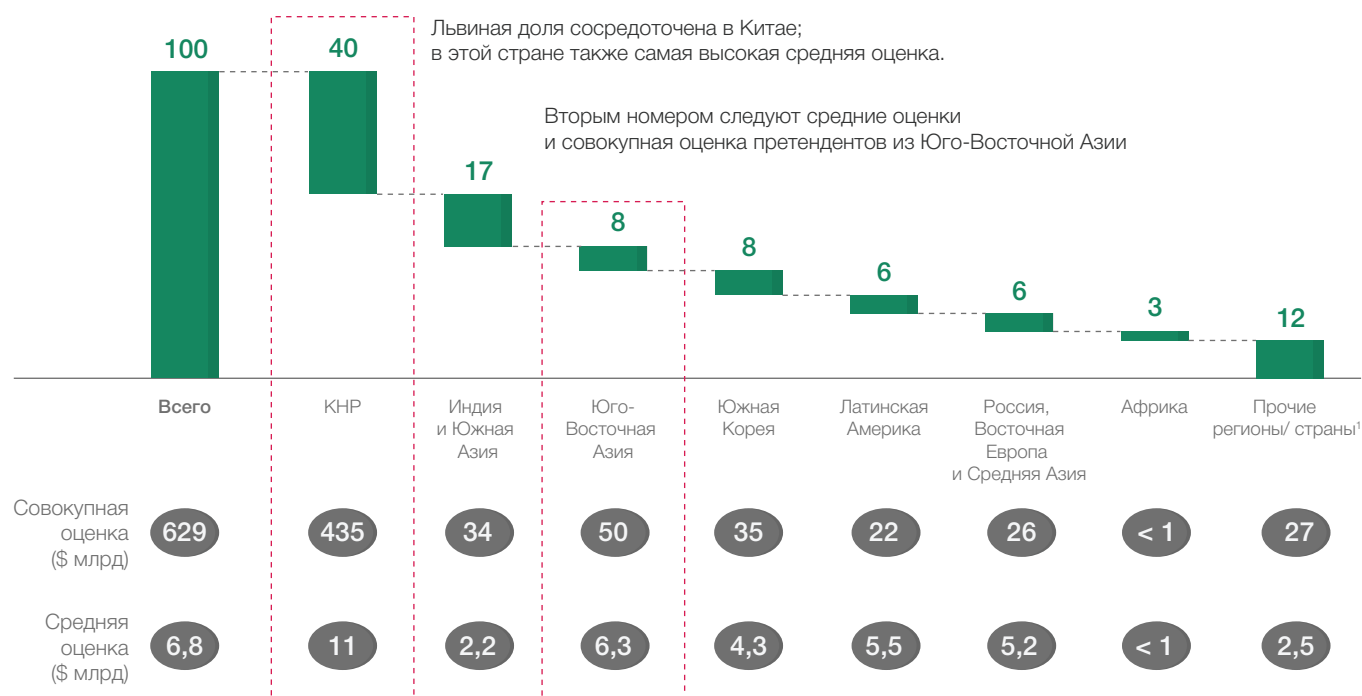
¹ Претендент считается «выходящим на рынки развитых стран», если он соответствует одному из трех определений: (1) более 5% своей выручки он генерирует в развитых странах; (2) работает в сегменте B2B, у него есть как минимум один клиент, расположенный на одном из крупнейших рынков; (3) работает в сегменте B2C, у него есть как минимум одно представительство в развитой стране.

² Претендент считается «тиражирующим успех на рынки других РС», если он соответствует одному из трех определений: (1) более 5% своей выручки он генерирует в других развивающихся странах; (2) работает в сегменте B2B, у него есть как минимум один клиент в других развивающихся странах; (3) работает в сегменте B2C, у него есть как минимум одно представительство в других развивающихся странах.

³ Претендент считается «ориентированным на внутренний рынок», если внутренний рынок является источником более чем 95% его выручки.

Рисунок 8. Средняя оценка претендентов на технологическое лидерство из развивающихся стран составляет почти 6,3 млрд долл. США

Распределение претендентов на технологическое лидерство по регионам



Источники: Capital IQ; Pitch Book; анализ материалов прессы; анализ BCG.

Примечание: Для публичных компаний использовался показатель стоимости предприятия; данные по оценке/ стоимости предприятия доступны в отношении 92 компаний из 100 претендентов на технологическое лидерство из развивающихся стран.

¹ Включает Израиль, Турцию и ОАЭ.

Рисунок 9. Претенденты на технологическое лидерство растут в шесть раз быстрее технологических компаний из индекса S&P 500

Хотя технологические компании из индекса S&P 500 примерно в 10 раз больше по объемам выручки, претенденты растут гораздо быстрее

Средняя выручка (\$ млрд)¹

Средневзвешенный рост выручки год к году (%)²



Претенденты из индустрии игр растут в 30 раз быстрее своих аналогов из индекса S&P 500

Секторы, демонстрировавшие наибольший средневзвешенный рост выручки год к году среди претендентов на технологическое лидерство (%)³



Источники: Capital IQ; Pitch Book; анализ материалов прессы; анализ BCG.

Примечание: PC = развивающиеся страны.

¹ На основании наиболее актуальных доступных данных (за период с 2016 по 2019 г.); данные доступны в отношении всех технологических компаний из индекса S&P 500 и приблизительно 90% компаний — претендентов на лидерство в технологической сфере.

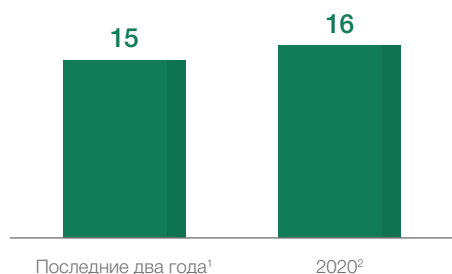
² На основании наиболее актуальных доступных данных о росте, взвешенных по выручке недавнего периода; данные доступны в отношении всех технологических компаний из индекса S&P 500 и приблизительно 70% компаний — претендентов на лидерство в технологической сфере.

³ Сектор углубленной аналитики и ИИ исключен из-за аномалии в росте, касающейся одной компании.

Рисунок 10. Претенденты на технологическое лидерство хорошо переносят кризис COVID-19 — некоторые даже выигрывают от меняющихся привычек потребителей

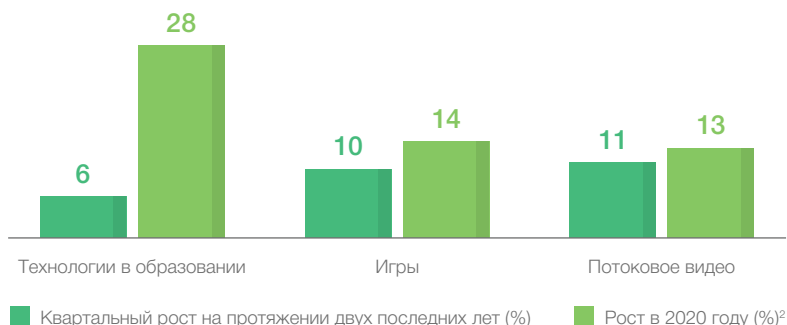
COVID-19 не остановил рост претендентов на технологическое лидерство как группы

Квартальные темпы прироста совокупного времени, проведенного пользователями в приложении (%)



Больше других выиграли претенденты в таких секторах, как технологии в образовании, игры и потоковое видео

3 сектора, в которых претенденты отмечали наибольшее ускорение роста MAU (ежемесячно активных пользователей)



Источники: AppAnnie; анализ BCG.

Примечание: На этой иллюстрации речь идет о тех из 100 претендентов на технологическое лидерство, которые работают в сегменте B2C. Данные по ежемесячно активным пользователям доступны в отношении 42 из 69 претендентов в сегменте B2C. Данные о совокупном и среднем времени, проведенном пользователем в приложении, доступны только по приложениям Android; мы учитывали только приложения, в отношении которых доступны полные наборы данных за три отдельных периода: декабрь 2017 г., декабрь 2019 г. и август 2020 г.

¹ Квартальные темпы роста, основанные на месячных данных за декабрь 2017 г. и декабрь 2019 г.

² Данные охватывают первые девять месяцев года.



Колыбель инноваций

Принято считать, что успех технологического сектора в развивающихся странах обусловлен прежде всего двумя факторами. Один — это способность таких компаний быстро копировать и воспроизводить инновационные технологии, созданные другими. Второй — это преимущество в стоимости рабочей силы, которое, как представляется многим, имеется у развивающихся стран перед развитыми.

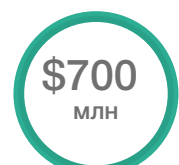
Наши претенденты на технологическое лидерство опровергают оба эти предположения. Компании эти инновационны сами по себе, причем их новаторство принимает различные формы. Некоторые разрабатывают продукты и услуги, призванные решать проблемы, обычные для развивающихся стран. Другие не ограничиваются новыми продуктами и услугами, создавая инновационные бизнес-модели для целых отраслей. Третьи не ограничивают свою инновационную деятельность «домашними» рынками, выводя ее на глобальный уровень.

Продукты и услуги, решающие проблемы развивающихся стран

Многие претенденты на технологическое лидерство используют свои возможности для решения проблем, характерных для развивающихся стран, таких как недостаточная финансовая инклюзия и ограниченный доступ к образованию. При этом они зачастую развиваются скачкообразно, разом оставляя позади более развитые рынки — например, сразу охватывая население, ранее не имевшее доступа к банковским услугам, цифровым банкингом. По сведениям South China Morning Post, компания «Хороший доктор» от Ping An, уже ставшая крупнейшей в Китае платформой мобильной медицины, столкнулась с десятикратным увеличением ежедневного количества вновь регистрирующихся пользователей в первые дни вспышки COVID-19, поскольку предложила бесплатные телефонные и онлайн-консультации по новому вирусу.

Creditas

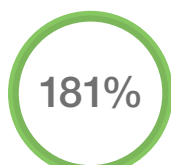
В Бразилии финтех-компания Creditas, основанная в 2012 году, закрыла собой давнюю «дыру» на рынке, где заемщики платили более 200% по потребительским кредитам. Creditas первой стала выдавать кредиты под обеспечение, чего бразильские банки традиционно не предлагали. Глава компании Сержио Фурио описывает Creditas как технологическую компанию, работающую в сфере финансов, а не как финансовую компанию, применяющую передовые технологии. Creditas работает по принципиально новой модели «Дерева поиска решений от возможностей» (Opportunity Solution Tree), разработанной Терезой Торрес. Сначала менеджеры продуктов формулируют бизнес-задачи или ожидаемый результат и перечисляют возможности, открывающие путь к желаемому эффекту. Затем они разрабатывают решения для каждой возможности и, наконец, определяют порядок тестирования каждого сценария. Creditas планирует повышать интенсивность использования ею передовых технологий, таких как ИИ и аналитика данных, для повышения точности прогнозов и качества принимаемых решений.



Стоимость
предприятия
(декабрь 2019 г.)



Ежемесячно
активных пользователей
(декабрь 2019 г.)



Рост количества
ежемесячно активных
пользователей
(2017–2019)

Byju's

Индийская Byju's решает проблему нехватки образовательной инфраструктуры в сельских районах Индии, предлагая цифровой образовательный контент посредством мобильного приложения и механизма персонализации, отображающего индивидуальные академические профили учащихся. Платформа демократизирует доступ к высококачественному образованию в 1700 городах за пределами крупнейших индийских метрополий, работая по «фримиальной»

модели и предлагая учебные программы с 1-го по 12-й классы. К 2019 году Byju's привлекла финансирование в объеме более 750 млн долл. США от венчурных инвесторов из Азии, Европы и США. В 2019 году Byju's стала самой дорогой в мире компанией сектора технологий в образовании.



Зарегистрированных
пользователей



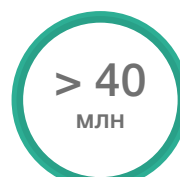
Платных
подписчиков



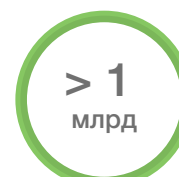
Оценка 2019 г.

M-Pesa

Один из самых первых претендентов на технологическое лидерство M-PESA оказывает услуги в сферах мобильного банкинга и финтеха в Кении и других африканских странах, восполняя таким образом нехватку традиционных банковских услуг. Для дистрибуции финансовых услуг M-PESA использует обширную базу абонентов и розничную сеть оператора мобильной связи. M-PESA, основанная как совместное предприятие между Vodafone и Safari.com в 2007 году, к настоящему времени стала самой популярной в Африке платежной платформой, насчитывающей 42 миллиона активных клиентов в семи странах, которые совершают 12,2 миллиарда транзакций в год. В последние годы M-PESA расширила сферу своей деятельности за пределы собственно платежей и оказывает такие услуги, как сберегательные и ссудные счета, овердрафты, поддержка медицинского страхования, а также коммерческие финансовые услуги для отдельных групп, например фермеров.



Пользователей



Транзакций обрабатывается
ежемесячно

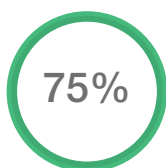
Претенденты на лидерство в технологическом секторе радикально меняют цепочки формирования ценности в своих отраслях, переосмысливая взаимодействие между участниками; отрасли при этом начинают работать эффективнее, с лучшими результатами, с точки зрения потребителей.

Policybazaar

В 2008 году страховой агрегатор Policybazaar взялся за кардинальную перестройку индийской страховой отрасли. Потребители, искавшие безопасные и эффективные способы сбережения средств, постоянно сталкивались с повсеместным отсутствием информации о продуктах, низкой прозрачностью и мисселингом. Изначально Policybazaar представлял собой веб-сайт, на котором можно было сравнивать условия различных полисов страхования, однако проект очень скоро превратился в страховой маркетплейс, который использовал данные клиентов для совершенствования своих предложений и функций, обеспечивая потребителям прозрачность и простоту сравнения страховых продуктов. Теперь агрегатор работает со всеми типами полисов — включая страхование жизни, медицинское, автострахование и страхование путешественников — 250 программ от 50 страховых брендов. Сам агрегатор заявляет, что обрабатывает до 25% выдаваемых в Индии полисов страхования жизни и более 10% национальных программ медицинского страхования. Помимо упрощения задач скачивания полиса, расчета его стоимости и расширения страхового покрытия, созданное компанией мобильное приложение предлагает инновационные функции, не имеющие прямого отношения к страхованию, такие как поиск больницы или автомастерской. В 2019 году у Policybazaar было более 100 миллионов посетителей веб-сайта и 10 миллионов уникальных клиентов, ежемесячно агрегатор продавал в среднем 400 000 страховых полисов.



Уникальных посетителей ежемесячно (декабрь 2019 г.)



СГТР количества посетителей, декабрь 2017-го — декабрь 2019 г.

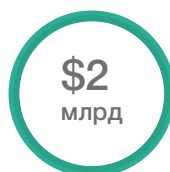


Стоимость предприятия

Cainiao Network Technology

Китай — самый процветающий рынок интернет-торговли в мире, и это обстоятельство повысило потребности страны в надежной логистической поддержке. Однако исторически сложилось так, что конкуренция между никак не координировавшими свои действия провайдерами логистических услуг, использовавшими архаичные системы и множество несовместимых между собой ручных процессов, приводила к неэффективности и задержкам с доставкой. Товары могли застревать на складе на десять дней и дольше, прежде чем их доставляли покупателям.

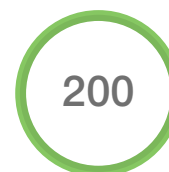
И тут появилась Cainiao Network Technology, «сеть сетей», выстроившая инновационную бизнес-модель оснащенного самыми передовыми технологиями координатора огромной логистической сети. Сеть объединила более 200 логистических партнеров по всему миру через интеграцию ресурсов отрасли в рамках единой платформы. Созданная Cainiao комплексная сервисная платформа управляет размещением заказов, платежами и отслеживанием доставки, а также предоставляет информацию о статусе заказа в реальном времени, независимо от осуществляющего доставку партнера. В 2019 году во время «глобального фестиваля шопинга 11.11» (в этот день объемы интернет-заказов вчетверо превышают объемы продаж в «черную пятницу» или «киберпонеделник» в США) партнеры по доставке, действия которых координировала Cainiao, обработали 1,3 миллиарда заказов на поставку в течение 24 часов, 100 миллионов заказов, размещенных 11.11, были доставлены за 2,4 дня, в то время как в 2013 году (год основания Cainiao) этот показатель составил 9 дней. В 2020 финансовом году выручка компании достигла 3,14 млрд долл. США. В настоящее время созданная ею сеть обслуживает 224 страны и региона.



Выручка на 2019 г. через шесть лет с момента основания



Дня на доставку 100 посылок, по сравнению с 9 в 2013 г.



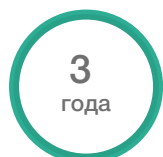
Рынков охватывает сеть компании

Инновации на глобальном уровне

При том что способность претендентов на технологическое лидерство проводить инновации широко признана в их «родных» странах, в некоторых случаях их репутация и новаторский потенциал выходят далеко за национальные границы.

KakaoBank

Инновационные предложения позволили южно-корейскому KakaoBank, созданному популярным сервисом мгновенных сообщений Kakao, стать самым успешным цифровым банком мира. В отрасли, где немногим цифровым банкам удается достичь одновременно массового охвата рынка и рентабельности, KakaoBank добился успеха, выйдя на уровень безубыточности всего за три года. Доступ к большой базе пользователей достался банку от материнской компании, однако в не меньшей степени его успех обусловлен инновационными, клиентоцентричными продуктами, решающими самые насущные проблемы, такие, как беспроblemный перевод средств (клиенты могут указать в качестве получателей свои контакты в KakaoTalk независимо от того, в каком банке те обслуживаются), а еще прозрачные механизмы совместной оплаты счетов и составления бюджетов (к примеру, участники социальной группы KakaoTalk могут автоматически разделить между собой счет за обед в ресторане). Открытие счета в KakaoBank, как правило, занимает у пользователя KakaoTalk около пяти минут.



До достижения безубыточности один из самых коротких сроков в мире



Доля взрослых корейцев со счетом в KakaoBank в 5 раз выше, чем у ведущих игроков в развитых странах

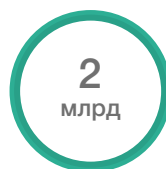


Среди банковских приложений в Южной Корее по количеству посетителей с объемом вкладов 19 млрд долл. США и объемом выданных кредитов 15 млрд долл. США

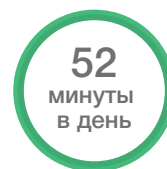
ByteDance

Будет справедливо сказать, что ByteDance и ее глобальное приложение TikTok (даже оператор которого находится не в Китае) перевернули мировую индустрию социальных сетей, в которой долгое время доминировали игроки из США, такие как Facebook, Instagram и Twitter. По оценкам, у TikTok во всем мире насчитывается 800 миллионов ежемесячно активных пользователей, причем более 100 миллионов из них находятся в США.

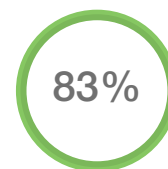
Сеть TikTok стала фаворитом и у рекламодателей. «Точечный» маркетинг, ставший возможным благодаря углубленным знаниям о потребителях, обеспечивает высокие коэффициенты эффективности рекламы, высокие цены и высокую рекламную нагрузку. В TikTok удельные цены от трех до десяти раз выше, а рекламная нагрузка на 5% интенсивнее по сравнению с другими социальными сетями. Материнская компания TikTok вывела свой основанный на искусственном интеллекте, персонализированный контент на позицию самого дорогого в мире «единорога», недавняя оценка которого, по данным Economist, составила 90–100 млрд долл. США. Некоторые функции, изначально введенные в обиход TikTok, уже копирует Facebook.



Скачиваний приложения TikTok



Среднее время использования приложения TikTok пользователями



Процент пользователей TikTok, опубликовавших видео



Рожденные не в гараже

В Кремниевой долине сложилось поверье, что у истоков почти каждой успешной компании стояли «два парня в гараже» (или «в комнате гарвардской общаги») — и зачастую именно так и есть. В развивающихся странах все иначе. Пути роста и экспансии у претендентов на технологическое лидерство куда более разнообразны.

Первые шаги

Стартапы в развивающихся странах на ранних этапах своего существования привлекают финансирование и помощь из множества источников — к ним относятся поддержка государства, корпоративные венчурные фонды и инкубаторы, а также промышленные конгломераты — формы отчасти зависят от того, где они находятся (см. рисунок 11). В Китае, например, государство финансирует фундаментальные исследования и способствует инновациям, что согласуется с декларируемыми долгосрочными целями в сфере технологий. Китайские технологические гиганты также вкладывают огромные ресурсы в исследования и разработки, а их цифровые платформы становятся важными инструментами, ускоряющими развитие прочих технологий. Китай разработал триединую систему финансирования, сходную

Рисунок 11. За многими претендентами на технологическое лидерство стоят крупные конгломераты, иностранные технологические компании и фонды национального благосостояния



Источники: Интервью с экспертами; PitchBook; анализ литературы; анализ BCG.

Примечание: Мы использовали общедоступные данные по 83 из 100 выявленных нами претендентов на технологическое лидерство: 69 из них привлекали внешнее финансирование на ранних этапах («посевной» раунд, раунд А, раунд В, раунд С), а 14 не привлекали.

¹ Многие из тех компаний, которые привлекали внешнее финансирование, работали с несколькими типами упомянутых на графике инвесторов в ранних раундах финансирования. Мы учитывали их как отдельные компании, чтобы показать активность по типам инвесторов на этих этапах привлечения средств, с учетом отсутствия сведений о долларовом эквиваленте сумм, вложенных каждым инвестором. Из анализа исключены корпоративные программы инкубаторов (такие, как Microsoft Scale Up).

с используемой в США, где из технологических вузов в свет выходят предприниматели и стартапы, венчурные инвесторы поставляют капитал, а публичные рынки обеспечивают отдачу на вложенные средства и предоставляют более широкие возможности для инвестиций посредством IPO.

Не является чем-то необычным, если поддержка не ограничивается только деньгами, но также включает доступ к ресурсам, ноу-хау и потребителям спонсирующих организаций, — все это может дать преимущество на первом этапе. Чтобы стать ведущей в Индонезии платформой цифровых платежей, программ лояльности и финансовых услуг, Visionet International (Ovo) с самого начала использовала базу потребителей и торговых точек своей материнской компании Lippo Group, оператора торговых центров. Стратегия, которую выстраивала Ovo, основывалась на принципах открытой экосистемы и интегрированной модели, позволивших ей создать инклюзивную финансовую экосистему, включающую торговые предприятия и партнеров.

Платформа Ovo, в которой участвуют более 700 000 торговых точек, скачана на 115 миллионов устройств — потребители могут пользоваться ею где угодно для доступа к платежам, осуществления переводов, пополнения счетов и вывода средств, а также для управления активами и инвестициями. Ovo принята более чем в 373 городах и административных образованиях Индонезии.

Корпоративная поддержка начинающих технологических стартапов принимает в основном две формы. Одна — это поддержка в виде корпоративного венчурного капитала. Состоявшиеся гиганты сектора технологий из США, Китая и других стран сегодня инвестируют в технологические компании развивающихся стран, и наши претенденты используют этот приток средств и ноу-хау в качестве источника собственного роста.

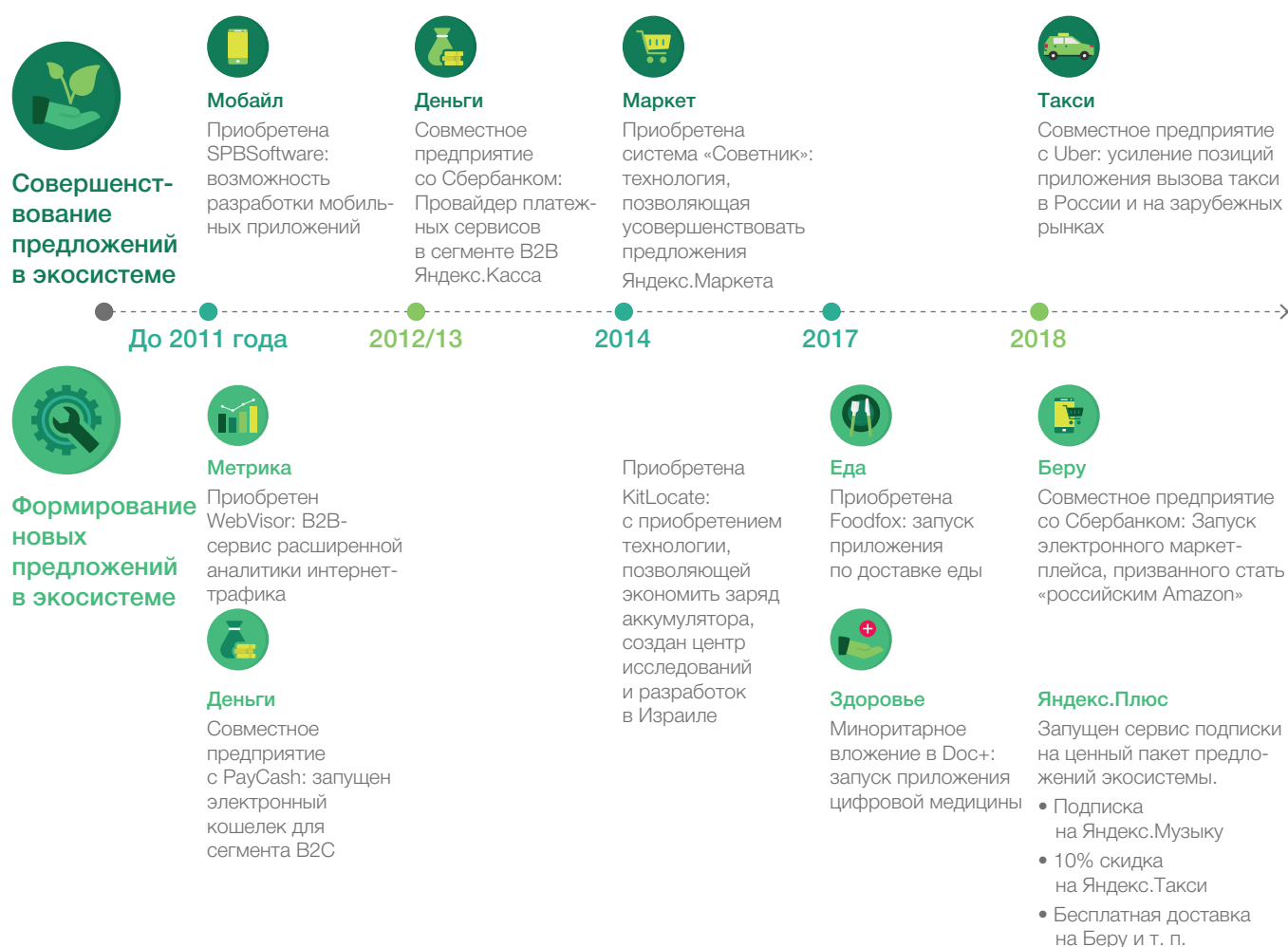
Например, основанная в 2013 году QuintoAndar быстро выросла в ведущее на бразильском рынке высокотехнологичное агентство недвижимости, а в 2019 году стала самым молодым из бразильских «единорогов» — благодаря отчасти корпоративному венчурному финансированию, предоставленному Qualcomm Ventures, венчурным подразделением гиганта полупроводниковой отрасли из США. Quinto Andar использует алгоритм кредитного анализа для сокращения времени обработки договора аренды более чем с 40 дней до 3. Этот же алгоритм помог сократить процесс покупки жилого дома более чем с 450 дней до 30. Созданная компанией платформа комплексного сопровождения сделок с недвижимостью обрабатывает ежемесячные арендные платежи владельцам, гарантируя им своевременное получение арендной платы даже в случае неисполнения обязательств арендаторами, а также покрывает стоимость неустраненного повреждения имущества на момент окончания аренды.

Другая форма поддержки заключается в создании крупными компаниями или конгломератами собственных венчурных проектов, как мы видели на примере Kakao, Lippo, Ping An и Safaricom/Vodafone. Успех венчурных проектов определяется рядом факторов, включая умение выявить неудовлетворенные потребности в развивающихся странах, которые могут быть эффективно закрыты новыми технологиями, наличие четкого видения и готовности перекраивать целые отрасли, готовность инвестировать соизмеримые средства. Материнские корпорации зачастую отделяют от себя создаваемые стартапы, предоставляя им пространство для масштабных экспериментов.

Период взросления

Молодые претенденты на лидерство в технологическом секторе выбирают разные пути для роста и экспансии. Они стремятся осваивать экосистемы на самых ранних этапах своего развития. Многие из них преодолевают границы отраслей и водораздел между онлайн и офлайн при помощи партнерств, приобретений и поглощений. История российской компании Яндекс, которая начиналась с поисковой системы, а теперь насчитывает более 80 миллионов ежемесячно активных пользователей, является примером того, как такие компании могут расти, наращивать потенциал и предлагать новые услуги (см. рисунок 12).

Рисунок 12. Яндекс создает богатую экосистему через совместные предприятия, поглощения и приобретения



Источники: Сообщения в СМИ; веб-сайт Яндекса; анализ BCG.

\$6.3
млрд

Средняя
оценка
претендентов
из развиваю-
щихся стран

Большинство претендентов на лидерство в технологическом секторе заметно переросли порог для получения статуса «единорога».

В Юго-Восточной Азии компания Gojek избрала стимулом для своего роста экспансию на новые рынки и расширение ассортимента предлагаемых продуктов и услуг как за счет собственных разработок, так и через партнерство, приобретения и поглощения. Компания расширила свой изначальный райдшеринговый бизнес, связав свою платформу совместных поездок с другими транспортными системами Джакарты и освоив смежные направления деятельности, такие как доставка еды, платежи и логистика.

Китайская Xiaomi Corporation более всего известна как стремительно растущий производитель смартфонов и умных устройств. Эта компания, основанная в апреле 2010 года, в настоящее время является четвертым в мире по величине производителем смартфонов. Со времени основания компания использует венчурные инвестиции, механизмы инкубации стартапов и партнерство для построения обширной экосистемы, объединяющей множество смежных направлений деятельности. Эти меры позволили Xiaomi завоевать позиции во множестве секторов, так что на данный момент компания производит более 2000 наименований приборов для умного дома, умного освещения, аудио- и видеоборудования, бытовой электроники, мобильных и носимых устройств. Экосистему компании отличает многообразие партнеров и типов партнерств.

Игроки из развивающихся стран, как правило, осваивают экосистемы — как внутри технологического сектора, так и по обе стороны водораздела между офлайном и онлайн — чаще и раньше по сравнению с компаниями из развитых стран. Например, Grab и Gojek быстрее лидеров отрасли, Uber и Lyft, освоили смежные направления деятельности (такие как доставка еды и посылок) благодаря партнерам по экосистеме.

Исследование, недавно проведенное ВС, показывает, что чем больше в экосистеме партнеров и чем больше отраслей они представляют, **тем лучше у такой экосистемы будут идти дела**. Средняя экосистема насчитывает 27 партнеров, но в наиболее успешных цифровых экосистемах их около 40. То же верно и в отношении географии: чем шире географический охват экосистемы, тем лучше. В среднем успешные цифровые экосистемы имеют партнеров в 10 или большем количестве стран, для типичных экосистем этот показатель равен всего пяти. Например, Ant Financial, технологический гигант из лиги развивающихся стран, поддерживает отношения с профильными партнерами в 13 странах на территории Северной и Южной Америки, Европы, Азии и Австралии.



Соперники или СОЮЗНИКИ?

Старожилам на заметку. Претенденты на технологическое лидерство из развивающихся стран меняют облик как технологического сектора, так и множества других отраслей, где они видят возможности для инноваций; многие стремятся расшириться за пределы изначального рынка или сектора. Эти компании — ваши будущие конкуренты и соратники.

Соперники

Претенденты на технологическое лидерство уже создают яростную конкуренцию во множестве отраслей экономики. Они противостоят старожилам по трем основным направлениям.

Первое — это существующая выручка и пулы прибыли на местных рынках, которые претенденты атакуют с помощью инноваций в технологиях и бизнесе. KakaoBank предпринимает решительные попытки войти в банковскую индустрию Южной Кореи, конкурируя за потребительские вклады и кредиты. Разработчики игр, такие, как Sea Group, конкурируют с состоявшимися медийными компаниями за внимание и время потребителей. В Турции Getir, создавшая

собственную систему сверхбыстрой доставки, соревнуется за долю рынка продуктов питания.

Контуры второго направления очерчены менее четко, но здесь на кону будущие ресурсы ценности на рынках развивающихся стран. Прекрасным примером этого является непрекращающееся соперничество за индийский рынок интернет-торговли, побуждающее местные технологические компании и гигантов отрасли объединяться в сложные альянсы ради противостояния друг другу (например, Flipkart-Walmart против Jio-Facebook). В Юго-Восточной Азии Grab и Gojek укрепляют свой статус суперприложений и заявляют права на все большую долю «цифровых» расходов потребителей.

Третье направление — глобальное, ведь некоторые претенденты на технологическое лидерство выходят далеко за пределы своих местных рынков, создавая присутствие на международном уровне. Такой путь избрала ByteDance, добивающаяся доминирования в социальных сетях, и израильская компания OrCam, которая предлагает меняющую жизнь технологию людям с нарушениями зрения.

Конкуренция на всех этих направлениях лишь усиливается стремлением претендентов расти, их возможностями новаторства и готовностью решительно врываться в новые отрасли за пределами их профильного бизнеса.

Союзники

С другой стороны, претенденты создают возможности для партнерства и совместной работы. Склонность к работе через экосистемы делает их более открытыми к моделям коллективной работы, чем были многие из их предшественников.

Некоторые застолбили за собой важные участки в отраслевых цепочках создания стоимости, предлагая состоявшимся старожилам новые продукты и услуги, а также более совершенные модели обслуживания потребителей. Cainiao использует технологии для логистической поддержки китайского сектора интернет-торговли. Китайский производитель смартфонов Xiaomi наладил прочные связи с производителями и поставщиками чипсетов.

Претенденты также способны расширить доступ старожилов к рынку. Practo, к примеру, выстроила ценный канал дистрибуции в Индии, усовершенствовав систему здравоохранения как для пациентов, так и для врачей.

Партнерство между претендентами и состоявшимися участниками рынка иногда принимает значительно более действенные формы, если они объединяют усилия ради проведения инноваций на своих рынках и выхода в новые сектора. Взять, к примеру, совместную заявку райдшеринговой компании из Юго-Восточной Азии Grab и региональной телекоммуникационной группы Singtel на цифровую банковскую лицензию в Сингапуре. Яндекс, в свою очередь, создает партнерство с одними существующими игроками и приобретает других, усиливая таким образом существующие предложения и создавая новые.

Признавая ценность претендентов и их потенциал с точки зрения совместной работы, многие старожилы рассматривают их как привлекательные объекты для инвестиций или даже приобретения. Walmart приобрела мажоритарную долю в индийской Flipkart. В Юго-Восточной Азии интернет-магазин Lazada привлек инвестиции от многих международных компаний, включая британскую Tesco и немецкую Rocket Internet, а затем продал контрольный пакет китайской Alibaba в 2016 году. Уже в этом году разработчик игр из США Zynga объявил о приобретении расположенной в Стамбуле Peak Games.

Соперники или союзники, но претенденты на технологическое лидерство из развивающихся стран являют собой силу, с которой необходимо считаться. Они быстро растут и меняют облик отраслей, рынков и цепочек формирования ценности. Старожилам необходима ясная стратегия и прагматический подход, чтобы подготовиться к пришествию конкурентов, потенциально способных подорвать их позиции, и вместе с тем использовать возможности для сотрудничества с этими вновь появляющимися компаниями.

Об авторах



Тед Чан — управляющий директор и партнер гонконгского офиса Boston Consulting Group. Связаться с ним можно по электронной почте: chan.ted@bcg.com.



Иван Котов — управляющий директор и партнер московского офиса фирмы. Связаться с ним можно по электронной почте: kotov.ivan@bcg.com.



Отавио Дантас — управляющий директор и партнер офиса фирмы в Сан-Паулу. Связаться с ним можно по электронной почте: dantas.otavio@bcg.com.



Асли Курбай — управляющий директор и партнер стамбульского офиса BCG. Связаться с ней можно по электронной почте: kurbay.asli@bcg.com.



Лайза Айверс — управляющий директор и партнер офиса BCG в Касабланке. Связаться с ней можно по электронной почте: ivers.lisa@bcg.com.



Николаус Ланг — управляющий директор и старший партнер мюнхенского офиса фирмы; он также возглавляет всемирную практику BCG по глобальным преимуществам. Связаться с ним можно по электронной почте: lang.nikolaus@bcg.com.



Майкл Мейер — управляющий директор и партнер сингапурского офиса BCG. Связаться с ним можно по электронной почте: meyer.michael@bcg.com.



Шарад Верма — управляющий директор и старший партнер офиса BCG в Нью-Дели. Связаться с ним можно по электронной почте: verma.sharad@bcg.com.



Оливье Риваль — партнер сингапурского офиса фирмы. Связаться с ним можно по электронной почте: rival.olivier@bcg.com.



Ким Юнджу — управляющий директор и партнер сеульского офиса фирмы. Связаться с ним можно по электронной почте: yunjoo.kim@bcg.com.

Благодарности

Авторы выражают признательность Джимми Фэню, Белинде Гэллахер, Анураг Гаур, Мехмету Гокмену, Анджеле Су, Ахилу Садарангани, Сидхартхе Шарме, Ногге Шилоах, Шалину Синхе, Даррену Юэню и Пэйсюань Чжуан за их помощь в подготовке этого отчёта.

Авторы благодарят Дэвида Даффи за помощь в написании текста, а также Кэтрин Эндрюс, Ким Фридман, Эбби Гарлэнд, Стивену Грею и Шэннон Нарди за их помощь в редактировании, верстке и выпуске материала.

К кому обращаться за дополнительной информацией

Если вы хотите обсудить настоящий отчет, вам следует обращаться к одному из авторов.



ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ВСЕГДА

ВС