

Супер приложения (super apps) и генериране на синергии – управленски стратегически и финансови измерения

Super Apps and Synergies Generation – Strategic and Financial Management Implications

Цветомир Цанов¹

Абстракт

Супер приложенията са относително нов феномен в условията на все по-всеобхватна дигитализация на икономиката. Макар да са широко използвани предимно в страни от Азия, характеристиките на super apps ги правят атрактивен инструмент за експанзия и за водещи глобални технологични компании. Целта на настоящата разработка е да бъдат идентифицирани параметри и източници на възможни синергии при лансиране на супер приложения, в т.ч. в резултат от корпоративна консолидация с разработващи ги компании. В тази връзка се констатира, че синергията не се ограничава единствено до традиционно познати финансови измерения. Ключови в случая се оказват и показатели като активни месечно потребители (MAU), разходите по привличане на клиенти (CAC), които се отразяват върху генерирането на приходи от продажби, но и върху параметри на ефективността и рентабилността.

Abstract

Super apps are a relatively new phenomenon in the context of ubiquitous digitalization of the economy. Although widely used mainly in Asia, their characteristics make them an attractive tool for expansion for leading technology companies worldwide as well. The purpose of the current paper is to identify parameters and sources of potential synergies when launching super apps, including through corporate consolidation via mergers and acquisitions. An important finding in this respect is that synergy is not limited only to traditional financial dimensions. Among the crucial factors in this regard are ensuring an increase in monthly active users (MAU) in line with considering customer acquisition costs (CAC), that in combination are affecting not only recurring revenue generation, but also important parameters of efficiency and profitability.

Ключови думи: супер приложения, генериране на синергии, придобивания на технологични компании

JEL: G34, L20, M15, O32

Въведение

Навлизането на супер приложения е актуален феномен в контекста на дигитализация на икономиката, който би могъл да има трансформационен ефект по отношение на достъпа до набор от различни услуги, използвайки цифрови технологии. В този смисъл *super apps* са предпоставка и за адаптиране на бизнес модела на редица технологични компании. Независимо че пионери в това отношение са базирани в Азия популярни дигитални платформи, успехът на начинанието поражда интерес и в останалата част от света. През последните години редица технологични гиганти прибягват до

¹ Главен асистент, д-р. Катедра „Международни икономически отношения и бизнес“, факултет „Международна икономика и политика“, УНСС, e-mail: tzanov@unwe.bg

подобна експанзия в рамките на дигиталните си екосистеми, в т.ч. чрез придобивания на компании, развиващи супер приложения. Логичен в тази връзка е изследователският въпрос – какви са ефектите от това за участващите компании. В този аспект в икономическата литература обикновено се анализират генерираните синергии, които в контекста на избраната проблематика, не се характеризират единствено с финансовите си измерения.

Цел на настоящия доклад е да бъдат идентифицирани параметри и източници на възможни синергии при лансиране на супер приложения, в т.ч. в резултат от корпоративна консолидация между разработващи ги компании.

С оглед естеството на избраната проблематика е възприето ограничение за извеждане на възможни синергии на основата на казусен подход – по примера на практиката на големи технологични компании.

Възникване и бизнес характеристики на супер приложенията

Супер приложенията осигуряват онлайн достъп до различни услуги през един вход (*digital one-stop shop*) в рамките на една дигитална екосистема. Това е различна концепция, в сравнение с много от широко използваните мобилни приложения, които функционират на принципа: една услуга в едно приложение. Целта на внедряването на супер приложенията е от един профил и посредством един и същ интерфейс потребителят да получава възможност да ползва комбинация от услуги онлайн (т.е. достъп до различни приложения), с тази специфика, че те биват предоставяни от една и съща група компании.

Макар първоначалното разпространение на супер приложения да се асоциира с примери от Азия, счита се, че терминът '*super app*' е използван за пръв път през 2010 г. от Майк Лазаридис, съосновател на компанията създала мобилните устройства *BlackBerry*. Смисълът, който Лазаридис влага е за „нов клас приложения“,¹ интегрирани с други платформи, в максимална степен удовлетворяващо разнообразните предпочитания на потребителите, които използват едно устройство за достъп, със съответния интерфейс.

Обикновено компаниите, които развиват супер приложения, стартират с определен тип услуга, която постепенно надграждат в различни направления, наричани *вертикали*.² Например приложението *WeChat* на китайската *Tencent* възниква на основата на създадената дигитална инфраструктура и съответната потребителска база на едноименната чат платформа, лансирана през 2011 г. През 2013 г. е добавена нова функционалност – дигитален портфейл, а през следващите години – мини приложения за поръчване на такси, доставка на храна, резервиране и покупка на билети (за кино, за влак и самолет), интегрирани са различни публични услуги (в т.ч. плащане на сметки, запазване на час за лекар и др.). В допълнение е добавено и офис приложение – за споделяне на документи, управление на проекти, комуникация в професионална среда (*WeChatWork*).³ Други примери на супер приложения, използвани в Азия, са на базираните в Индонезия – *Go-Jek* и в Сингапур – *Grab*, които диверсифицират услугите си за куриерски доставки и превоз с такива за цифрови разплащания. Различен е подходът на индийската *Paytm*, стартираше като финтех компания, специализирана в

¹ Вж. Представяне на Лазаридис на *Mobile World Congress* (10:33) :<<https://www.mobileworldlive.com/videos/mobile-world-congress-2010-keynotes-mike-lazaridis-president-co-ceo-rim/>> (Accessed: 2 Sep. 2024).

² В бизнес перспектива с термина „вертикал“ обикновено се обозначават различните групи продукти и/или услуги, които биват оферирани на определени пазари и/или към конкретно таргетираните групи потребители.

³ За по-подробна информация относно отделните приложения в *WeChat*, вж.

<<https://morethandigital.info/en/wechat-explained-understanding-the-chinese-super-app/>> (Accessed: 2 Sep. 2024).

извършване на парични трансфери, впоследствие добавила платформи за закупуване на билети и онлайн игри.

През последните години супер приложенията набират популярност и в САЩ, на европейския континент, в Австралия, в страни от Африка и Латинска Америка. За онагледяване компании като *Uber* комбинират предоставянето на услугите за споделено пътуване с доставка на храна (с лансирането на приложението *Uber Eats*). Добавени са и приложения *Uber Money* и *Uber Wallet*, които са интегрирани с *Apple Pay* и *Google Pay*. От ръководството на компанията констатира как в кратки срокове (Constine, 2019) е постигнато удвояване на активните потребители на платформите ѝ на месец (*Monthly Active Users – MAU*).¹ По този начин се таргетира и изграждане на лоялността на потребителите, удължаващо периода, в който те ползват услугите на компанията (определящ т.нар. *lifetime value*), от своя страна съставляващо основен стратегически приоритет съобразно бизнес модела на *Uber*.

Супер приложения стартират и компании базирани в Европа. Такъв е примерът на шведската *Klarna*, която комбинира услуги по онлайн покупки на кредит (*Buy Now, Pay Later – BNPL*) от трети страни,² обработка на плащанията към доставчиците, управление на искове на онлайн магазини, физически доставки и връщане на стоки (Nunez, 2021). Опериращата преимуществено в страни от Източна Европа и базирана в Литва *Paysera*, специализирана в извършването на електронни платежни услуги, интегрира приложения за закупуване на билети за събития, за кредитиране, за инвестиране в злато и в недвижими имоти, за автоматизирано изпращане на пратки и др.³

Следва да се отбележи, че внедряването на супер приложения в Европейския съюз и САЩ може да е обект на ограничения, преди всичко от регулаторно естество. Това се отнася в частност до управлението на личните данни, както и до антитръстови разпоредби. Последното се отнася до процеса на одобряване на сделки по сливания и придобивания между компании, опериращи различни платформи, в процеса им на интеграция в едно супер приложение. Корпоративните консолидации обаче са удобен механизъм за създаване на супер приложение, имайки предвид изградените предпочитания на западните потребители да си служат с отделни приложения. Потребителските нагласи сами по себе си също могат да са фактор. Пример за това е резервираността на западния потребител относно споделянето на данни, свързани със семеен, здравен статус, лични финанси и друга чувствителна информация от персонално естество, което, обратно, като цяло не съставлява пречка за много от азиатските потребители (Deloitte, 2022). Не е без значение и това, че в рамките на Европа, САЩ и Канада, Австралия и други страни, супер приложенията могат да са релевантно стратегическо решение, по-скоро за големи технологични компании, доколкото в много ключови вертикали (в т.ч. P2P парични преводи, платформи за закупуване на билети, социални медии и др.) вече оперират наложили се на пазара компании. Освен наличие на съответни технологични ресурси, големите компании разполагат и с по-големи възможности за финансиране на придобивания, както и

¹ В цитираната публикация главната изпълнителна директорка на *Uber* използва еквивалентен на *MAU* термин – *MAPC (Monthly Active Platform Consumers)*. Ефектът на удвояване е постигнат в рамките на 5 години (*Uber Eats* стартира като услуга в Калифорния през 2014 г., през следващите години последователно е лансирано като приложение в Торонто, Лондон, Париж и други градове). За това способства и възможността *Uber Eats* да се използва като самостоятелно приложение.

² Това включва приложения за разплащане като *Google Pay* и *Apple Pay*, *BNPL* услугите на *PayPal*, както и други *BNPL* платформи като *Affirm*, *Afterpay*, *Sezzle* (опериращи в САЩ, Канада, Обединеното кралство, в Австралия и Нова Зеландия).

³ Повече информация за супер приложението на *Paysera*: <<https://www.paysera.bg/v2/bg-BG/blog/kakvo-e-super-prilojenie>> (Accessed: 30 Aug. 2024).

с по-голяма потребителска база, което предполага мултиплициране на ефекти от интегрирането на различни услуги на едно място.

Ключови характеристики на супер приложенията

Според представители на водещи консултантски компании (Deloitte, 2022) и такива, специализирани в разработване и популяризиране на онлайн приложения (Semenov & Snesar, 2023)¹ супер приложенията се отличават с няколко общи характеристики:

- ⇒ Популярна услуга в сърцевината на бизнес модела на компанията собственик на приложението – осигуряващо възможност за бързо разширяване на потребителската база.
- ⇒ Комбиниране на множество услуги, достъпни на едно място – важна предпоставка за устойчиво генериране на приходи в случая е наличието на услуги, предполагащи ежедневни интеракции. От друга страна за удобство на потребителя удачно техническо решение е осигуряване на достъп до услуги чрез мини приложения (*mini apps*) – представляващи олекотени програми, които не е необходимо да бъдат допълнително инсталирани, а са налични след първоначалната инсталация на супер приложението.
- ⇒ Един потребителски профил (*Single ID*) за достъп до екосистемата на супер приложението – по този начин потребителят превключва между различни услуги, без да се налага да се регистрира наново в отделни платформи.
- ⇒ Наличие на платформа за онлайн разплащания.

Що се отнася до източниците за генериране на приходи, компаниите собственици на супер приложения събират такси (при разплащания), комисиони (по правило от продавача – при продажба на стоки, хотелски резервации, продажба на билети и др.), могат да начисляват абонаментни такси на потребителите, както и типично да си осигуряват рекламни приходи от трети страни.

Предпоставки за генериране на синергии от супер приложенията

Генерирането на синергии е ключов довод за осъществяване на каквато и да е стратегическа инвестиция, в т.ч. стартиране на нов важен проект от компаниите. Това в случая се отнася и до лансирането на супер приложения, без оглед на това дали те са резултат от инвестиции в рамките на собствената компания и/или корпоративна група (съставляващо органичен растеж), или са следствие от интегриране на съществуващи приложения посредством придобивания на техните притежатели – съответни търговски дружества. В този смисъл логично оценката на произтичащите синергии предполага отчитане на релевантни параметри и ключови финансови показатели.

Същност на ефектите на синергия

В същността си в икономическата литература, но и в корпоративната практика, синергията обичайно се свързва с добавената стойност, генерирана при сливания и придобивания (*mergers & acquisitions – M&A*). С други думи, синергията в случая съставлява увеличението на стойността, получено при комбинирането на два или повече фирмени субекта в един, надвишаващо сумарната стойност, която би се поучила от сбора им поотделно. Това е и своеобразната „чудотворна съставка“, която е причината инвеститорите да заплащат съществени премии при придобивания на компании (Damodaran, 2005). Реално постигането на ефект на синергия е функция от резултатите в процеса на корпоративна интеграция спрямо стойността на трансакциите по M&A, отчитайки оценката на компаниите – въз основа на дисконтирани парични потоци (отразяващи оперативната печалба,

¹ Представители на компанията *Hey Innovations* базирана в Сейнт Питърсбърг, Флорида.

начислените амортизации, капиталови разходи, промени в оборотния капитал, цената на финансиране) и с оглед прогнозите относно перспективите им за развитие и растеж.

Традиционно синергиите при М&А се разглеждат в два аспекта – *оперативни* и *финансови*. Оперативните са относими към оперативната дейност на компаниите и най-общо отразяват по-големия потенциал за растеж (респективно изразяващ се в по-висок ръст на приходите от продажби) и оптимизацията на разходи (вследствие на икономии от мащаба, съкращаване на дублиращи се звена, трансфер на технологии и ноу-хау – позволяващи по-ефективни начини на работа и структуриране на дейността). Финансовите синергии от друга страна се отнасят до подобрени възможности за получаване на по-голямо дългово финансиране, по-ниска цена на привлечения капитал, потенциално минимизиране на данъчни задължения.¹

В редица публикации от последните години се изтъкват и други аспекти на синергия. Такава например е *информационната синергия*, произтичаща от акумулирането и споделянето на масиви от цифрови данни в процеса на сделки по М&А (Dubus & Legros, 2022). Това в частност може да е източник на конкурентни предимства при корпоративна консолидация между технологични компании. Други автори (Feldman & Hernandez, 2022) предлагат нова типологизация на възможните синергии, в т.ч. *релационна*, *мрежова* и *непазарна*. И трите вида синергии е възможно да произтичат от необвързано с договор взаимодействие с различни заинтересовани страни, което въпреки това да създава икономическа стойност (благодарение на капацитета за обмен на знания, установени бизнес практики, изграждането на взаимно доверие, които се разпростират в мрежите от партньорства на сливащите се фирми).² Така източници на синергия могат да са директни или индиректни интеракции на сътрудничество и с трети страни извън първоначалния кръг от контакти на фирмите (каквито например протичат в различни дигитални платформи). Това в крайна сметка може да повлияе на вътрешните синергии (резултат от комбинирането на вътрешни ресурси на фирмите) или на пазарни такива (най-общо подобряващи конкурентните позиции на фирмите на пазара). В обобщение, по смисъла на изложеното, описаните нови аспекти на синергия се характеризират със *стратегически* измерения.³ Те са такива и в контекста на коренна промяна на бизнес модели в условия на всеобхватна дигитализация в икономиката, наблюдавана през последните години, за което допринася и внедряването на супер приложения от редица технологични компании.

Параметри и източници за генериране на синергии от супер приложенията

В основата на генерирането на синергии от супер приложенията могат да бъдат открити различни източници, съответно изразявано в набор от параметри. За целите на настоящия доклад се идентифицират преди всичко такива, които се таргетират на приложното поле на финансовия мениджмънт на компаниите – осигуряващо ефективност на разходите, но и респективно обуславящо подобряване на рентабилността, в т.ч. в резултат от високия прираст в реализирани приходи от

¹ Синергията при М&А може да има и други измерения, напр. отразяващи ефикасността на мениджмънта и др. Тези аспекти са познати от първоначалната теоретична обосновка на ефекта на синергия (Bradley, Desai, Kim, 1983), които през годините са систематизирани в академичната литература в България (вж. Цанов, 2006, с. 247).

² За илюстриране на релационни синергии Фелдман и Хернандез посочват придобиването на *Gillette* от *Procter & Gamble (P&G)*, в резултат от което *P&G* възприемат системата от търговски стимули към дистрибутори и търговци на дребно, които придобитата компания е изградила в годините като своя основна бизнес практика.

³ Не на последно място те са такива и по смисъла на научната специализация на цитирани автори в текста. Фелдман и Хернандез например, са изследователи в областта на стратегическия мениджмънт и глобалните корпоративни стратегии в *Wharton School (University of Pennsylvania)* и публикуват в *Academy of Management Review*.

продажби. От друга страна, последното се характеризира и със стратегическите си измерения, доколкото реализирането на такива синергии настъпва вследствие разширеното пазарно присъствие на компаниите.

Както вече беше посочено, за компании лансиращи супер приложения, ключов параметър, който определя генерирането на приходи от продажби е броят на активните месечно потребители (*Monthly Active Users – MAU*). Това е в основата на устойчиво натрупване на повтарящи се месечни приходи (*Monthly Recurring Revenue – MRR*), които, съответно мултиплицирани на годишна база, съставляват монетарно изражение на оползотворяването на потенциала за растеж, вследствие от стартирането на супер приложение. Това логично е предпоставка за устойчивост на бизнес модела и в по-дългосрочен времеви хоризонт.

За онагледяване компании като *Uber* извеждат като основен акцент в периодичните си отчети (тримесечни и годишни) именно възприетият от тях аналог на показателя *MAU* – във вариант *МАРС* (*Monthly Active Platform Consumers*). Ако се проследи динамиката на този показател от края на 2020 г. насам – период, отразяващ началото на възстановяване от епидемията от COVID-19, но и редица значими придобивания на *Uber*, се забелязва значим прираст. За отбелязване е, че в началото на 2020 г. е финализирана сделката по придобиване от *Uber Technologies* на техния близокоизточен конкурент *Careem* – който по това време вече развива диверсифицирано портфолио от услуги, предлагани чрез *super app*.¹

Таблица 1: Активни потребители месечно (*МАРС*) на платформите на *Uber Technologies*

Тримесечие – динамика	Q4 2020	Q4 2021	Q4 2022	Q4 2023	CAGR (%)
МАРС, всички платформи (млн. души)	93	118	131	150	17,27%

Източници: Оповестени отчети на *Uber Technologies Inc.* (2020 – 2023).²

Устойчивият ръст на *МАРС*, регистриран за всяко последно тримесечие (Q4) от разгледания период, осигурява много висок осреднен темп на прираст (*CAGR*), което се отразява в аналогична динамика и в реализираните приходи от продадени услуги, които нарастват над 3 пъти, надхвърляйки 37 млрд. щ. дол. за финансовата 2023 г. (вж. Таблица 2).

Таблица 2: Елементи, формиращи приходи и резултати от дейността на *Uber Technologies Inc.*

Показател от отчетите/ Финансова година – динамика	FY 2020	FY 2021	FY 2022	FY 2023	CAGR (%)
Брой пътувания (млн.)	5 025	6 368	7 642	9 448	23,42%
Брутни резервации ³ (млн. USD)	\$57 897	\$90 415	\$115 395	\$137 865	33,54%
Приходи от продажби (млн. USD)	\$11 139	\$17 455	\$31 877	\$37 281	49,58%

¹ *Careem* по това време оперират в Египет, Обединените арабски емирства, Йордания, Саудитска Арабия, но и в Пакистан. В допълнение на транспортните услуги в супер приложението си *Careem* добавят и доставка на храна и други продукти, както и възможност за парични преводи (вж. Evans, 2019).

² Достъпни в секцията за връзки с инвеститорите (*Uber Investor*) от официалния сайт на компанията: <https://investor.uber.com/financials/default.aspx> (Accessed: 22 Sep. 2024).

³ *Uber* дефинират брутните резервации (*gross bookings*) като съвкупната стойност на всички споделени пътувания, на поръчките за доставка на храна и други продукти, както и за превоз на товари, направени през платформите на компанията. Резервациите са индикатор за мащаба на бизнеса, генериран през платформите и в частност за ефективното генериране на приходи от *Uber*, съставляващи процент от *gross bookings*.

Оперативни разходи ¹ (млн. USD)	\$15 427	\$20 387	\$32 762	\$35 348	31,83%
Печалба (загуба) от оперативна дейност (млн. USD)	\$(4 863)	\$(3 834)	\$(1 832)	\$1 110	-

Източници: Оповестени годишни финансови отчети на *Uber Technologies Inc.* (2020 – 2023).

Значително по-високият средногодишен темп на прираст в реализираните приходи от продажби на *Uber* за разгледания период спрямо стойностите на *CAGR* в регистрирания брой пътувания и стойностите на брутните резервации се дължи на включването на услуги с по-висока добавена стойност (превоз на товари след придобиването през 2021 г. на базираната в Тексас *Transplace*), увеличеният приход от споделени услуги вследствие на адаптиране на бизнес модела към отделни пазари (като този във Великобритания).² За посочената динамика допринасят и други придобивания като това на компанията за доставка на храна от Сан Франциско *Postmates* (оперираща едноименно приложение), на най-голямата по това време онлайн платформа за доставка на алкохолни напитки в Северна Америка *Drizly* (отново придобиване от 2021 г.), на австралийската компания за споделено ползване на собствени автомобили *Car Next Door* (придобиване от 2022 г.). Част от придобиванията водят до интегриране на съответни услуги онлайн – така платформите на *Transplace* стават част от *Uber Freight* или биват оперирани съвместно (*Postmates* и *Uber Eats*), което допринася за изграждане на супер приложение, съчетаващо различни услуги достъпни на едно място. В случая практиката показва, че това може да е комплициран процес, доколкото се обхващат налични вече услуги (през съответно наложили се на пазара платформи), които се ползват от милиони потребители.

Въпреки оперативните трудности, произтичащи от интеграцията на различни платформи, се постигат значими ефекти в стратегически план. Това се свързва с незабавното навлизане на нови пазари, но е и следствие от осигуряването на много бърз достъп до големи групи от лоялни потребители на минимална цена. В този смисъл стратегическите измерения на синергиите от лансирането на супер приложения се допълват с такива от оперативно естество. Ключов източник за генериране на изгода в тази връзка е минимизирането на разходи по привличането на клиенти (*customer acquisition costs* – *CAC*). Стартирането на ново приложение предполага значими разходи за разработване, за рекламна кампания, за ремаркетинг в онлайн среда и др. В случая с лансирането на супер приложение е налице своеобразно пренасочване на потребителите от съществуващи платформи към нови услуги (мини приложения), при което *CAC* биха могли да имат и нулеви стойности (пример за това са *Go-Jek*).³ Така навлизането в пореден нов вертикал осигурява допълнително оптимизиране на *CAC* на всеки отделен клиент, което респективно води до минимизирани разходи, обуславяйки потенциал за реализиране на оперативни синергии. Последните биха могли да бъдат подсилени и от съчетаното предлагане на услуги (за онагледяване поръчките на храна, направени през платформата на *Postmates* се доставят и от шофьори, ползващи *Uber Eats*).

В допълнение важни стратегически аспекти на предлагането на нови услуги в екосистемата на супер приложенията произтичат от генерирането на приходи във вертикали, различни от основната услуга, разработвана от съответната компания. За това може да допринесе и интегрирането на данни от трети страни. За илюстрация закупуването на самолетен билет може да е съчетано с промоционална оферта

¹ В т.ч. разходи по операции и поддръжка, такива за развойна дейност (R&D), за маркетинг и продажби, общи и административни разходи, изкл. амортизации (и с оглед елиминиране ефекта на положителна репутация във връзка с поредицата от придобивания, осъществени от *Uber*).

² По-подробна информация в *Uber Annual Report 2022 (Form 10-K)*, p. 49:

https://s23.q4cdn.com/407969754/files/doc_financials/2023/ar/2022-annual-report.pdf (Accessed: 26 Sep. 2024).

³ Вж. интервю на основателя на *Go-Jek* в такава насока: <https://www.cnbc.com/2018/06/29/cnbctranscript-nadiem-makarim-founder-and-ceo-jek.html> (Accessed: 31 Aug. 2024).

за хотелска резервация от друго мини приложение, което да способства за допълнителни приходи от услуги в рамките на екосистемата. Друг пример е одобряването на стоков кредит във връзка с *BNPL* сделка, въз основа на данни за историята на покупките на купувача от онлайн магазин, който е съставна част от супер приложението (Billa et al., 2022). Такива примери за задържане на потребителя в рамките на екосистемата, където той е все по-склонен да заплаща за нови услуги, насочват вниманието към друг важен показател, свързан с осреднения приход, генериран от един клиент (*customer lifetime value* – *CLV*):¹

$$CLV = ARPU \text{ (average monthly recurring revenue/user)} * CL \text{ (customer lifetime)} \quad (1)$$

където,

ARPU – осреднен месечен повтарящ се приход от един клиент;

CL – осреднено времетраене (в месеци) на покупки от един клиент.

Максимизирането на *CLV* при лансиране на супер приложение съответно е предпоставка за генериране на по-високи съвкупни приходи от продажби от компанията и в рамките на групата. В съчетание с по-ниските *CAC*, предполагащи ефективност на разходите, при равни други условия, са налице предпоставки и за подобряване на рентабилността, осигуряваща оперативни синергии. Без да са налице конкретни данни за стойности на *CAC* и *CLV* за технологична компания като *Uber* и с уговорката, че те логично варират в различните вертикали на бизнеса ѝ, горното онагледяване на изпреварващия средногодишен прираст на приходите спрямо този на оперативните разходи е показателно за релевантността на подобно допускане. Това очевидно се отразява и на параметри на рентабилността, имайки предвид реализираната оперативна печалба в края на разгледания период (вж. Таблица 2).

Заклучение и дискусия

В заключение следва да се има предвид, че остойносттаването на възможни синергии е функция както от постиганите резултати в процеса на корпоративна консолидация, така и от общите трансакционни разходи (в т.ч. заплатена премия), направени по придобиването на компания. В поредицата такива сделки на *Uber* се установява заплащане на значителни премии.² Непостигането на предварително планирани синергии, но и в по-общ план префокусирането на фирмените стратегии, могат да са причина за предприемане на реструктуриране, което да доведе до оптимизация на разходи, същевременно осигурявайки ликвидност за развиване на бизнеса. Това в пълна степен важи и за лансирането на супер приложения. Така например в началото на 2024 г. от *Uber* закриват платформата *Drizly* за сметка на пренасочване на доставките през *Uber Eats*. Година по-рано е предприето отделяне на част от дейността на *Careem*, свързана с развиването на супер приложение в региона на Близкия Изток. В случая инвеститорите от *Emirates Telecommunications Group (e&)* са привлечени от потенциала за разрастване на *super app* бизнеса в Азия.³

Различната конкурентна перспектива, в т.ч. във връзка с генериране на възможни синергии при лансиране на супер приложения в различни световни региони, би могла да е основание за отделна

¹ *CLV* може да се срещне и с означението *LTV* (*lifetime value*). За повече информация относно калкулацията на *CLV*, вж. <<https://baremetrics.com/academy/saas-calculating-ltv/>> (Accessed: 27 Sep. 2024).

² По собствени изчисления на автора само в сделката по придобиването на *Careem* премията, заплатена от *Uber*, е от порядъка на 1 млрд. щ. дол. (*post-money valuation*), имайки предвид, че при предходен рунд на финансиране месеци по-рано дубайската компания е оценявана на 2 млрд. щ. дол. (вж. Evans, 2019).

³ Сделката на стойност 400 млн. щ. дол. води до обособяване на отделна компания *Careem Technologies*: <<https://techcrunch.com/2023/04/10/uber-sells-400m-stake-in-careem-super-app-business/>> (Accessed: 27 Sep. 2024).

дискусия. В това отношение приложения като *WeChat* се отличават с предимства на база MAU от над 1 млрд. потребители (Talin, 2024). Използването на приложението на практика се е превърнало в неотменна част от работния график и ежедневието за голяма част от населението на Китай и за китайската диаспора по света. Това води до преимущества, пред които дори екосистемите на компании като *Google* и *Apple* трудно осигуряват съпоставими пазарни позиции с тези на *Tencent*. За това допринасят и ограниченията пред навлизането на конкурентни приложения на западни компании в Китай. От друга страна, както вече беше посочено, *super apps* е възможно да са обект на различно третиране и във връзка с регулации за защита на личните данни, антитръстово законодателство. Не на последно място, адаптирането към потребителски предпочитания и културни особености могат също да са от значение при анализа на стратегически и международни бизнес измерения на внедряването на супер приложения. Следва да се имат предвид и технологичните аспекти на възможни синергии, които логично би следвало да са предмет на отделни анализи и дискусия.

С оглед на очертаните предимства и независимо от възможни критики и ограничения, практиката показва, че все повече технологични компании планират или са в процес на развиване на супер приложения,¹ което несъмнено ще добави и нови аспекти за бъдещо изследване на проблематиката.

References

1. Цанов, Цв. (2006). Международни сливания и придобивания в България – управленски и икономически аспекти, Научни трудове, Том 1, София, УИ „Стопанство”, с. 239-289.
2. Billa, G., Aron, Z. & Purowitz, M. (2022). Forecasting the future of super-apps, *The Wall Street Journal* [online], Published on Oct. 4, 2022: <<https://deloitte.wsj.com/cmo/forecasting-the-future-of-super-apps-01664903214?mod=djemCMOToday>> (Accessed: 15 Sep. 2024).
3. Constine, J. (2019). Uber eats Uber Eats, embedding it in the main app, *TechCrunch* [online], Published on June 4, 2019: <<https://techcrunch.com/2019/06/04/uber-eats-uber-eats/>> (Accessed: 9 Sep. 2024).
4. Damodaran, A. (2005). The Value of Synergy, Stern School of Business, New York: October 2005: <<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>> (Accessed: 13 Sep. 2024).
5. Dubus, A. & Legros, P. (2022), The Sale of Data: Learning Synergies Before M&As. Available at SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=4322714>> (Accessed: 1 Sep. 2024).
6. Evans, M. (2019). Uber acquires Careem for \$3.1 billion as the Middle East startup pushes to become a Super App, *Forbes* [online], Published on March 26, 2019: <<https://www.forbes.com/sites/michelleevans1/2019/03/26/meet-careem-ubers-3-1-billion-new-acquisition-in-the-middle-east/?sh=5edb38c71e3c>> (Accessed: 22 Sep. 2024).
7. Feldman, E. & Hernandez, E. (2022), Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Lifecycles, and Value, *Academy of Management Review*, Vol.47, No.4, Published online (12 Oct. 2022), Available at: <<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>> (Accessed: 21 Sep. 2024).
8. Nunez, A. (2021). Klarna's super app launch kicks off transformation from payments platform into end-to-end shopping hub, *Business Insider* [online], Published on Nov. 3, 2021:

¹ В т.ч. платформи на *Google* (собственост на *Alphabet Inc.*), *Facebook* (*Meta Platforms Inc.*), *Viber* (*Rakuten Group*), *X* (*X Corp.*) и др.

- <<https://www.businessinsider.com/klarna-unveils-super-app-soon-transforming-into-a-shopping-hub-2021-11>> (Accessed: 11 Sep. 2024).
9. Semenov, A. & Snesar, E. (2023). What are super apps and why do Uber and other bet on them? Publ. May 11, 2023:<<https://www.heyinnovations.com/resources/super-apps>> (Accessed: 12 Sep. 2024).
 10. Talin, B. (2024). WeChat Explained – Understanding the Chinese SuperApp, *MoreThanDigital* [online] Updated March 28, 2024: <<https://morethandigital.info/en/wechat-explained-understanding-the-chinese-super-app/>> (Accessed: 2 Sep. 2024).
 11. Deloitte (2022). Western super-apps: Forecasting disruption from a super trend. Deloitte Development LLC:<<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-western-super-apps.pdf>> (Accessed: 11 Sep. 2024).