

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОСИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЯ

О. Е. Никонец, С. Г. Дмитриев

Брянский филиал Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова, Брянск, Россия

Предметом настоящей статьи является исследование возможностей применения дизайн-мышления для построения эффективной экосистемной модели бизнеса. В качестве цели мы приняли необходимость рассмотрения трех основных областей формирования экосистемной бизнес-модели компании: потребители, партнеры и продукты/услуги. Мы считаем, что прототипирование названной модели организации бизнеса должно осуществляться по названным направлениям. В статье проанализирован генезис понятия дизайн-мышления и рассмотрены особенности формирования экосистемной модели бизнеса на основе применения дизайн-мышления. Авторами исследован опыт формирования зарубежных и российских моделей экосистемного бизнеса, а также определены факторы его эффективности. Использование подходов проанализированных экосистемных компаний, по нашему мнению, является ключевым фактором успешного ведения бизнеса в современных условиях, характеризующихся ростом цифровизации и переключением поведенческих паттернов потребителей с офлайн- на онлайн-среду совершения сделок. Указанная трансформация поведения потребителей наблюдается уже несколько лет, однако особенно впечатляющее ускорение перехода к онлайн-экосистемам отмечено в период пандемии COVID-19 и в постпандемийный период. По мнению авторов статьи, использование дизайн-мышления, его методологических и инструментальных подходов позволит создавать интегрированные клиентоориентированные предложения, а также формировать новые потребительские ценности, особенно на начальных этапах разработки экосистемных бизнес-моделей. Успешность применения экосистемных бизнес-моделей проанализирована с помощью взвешенного по рыночной капитализации отечественных корпораций индекса RUSECO, демонстрировавшего устойчивую динамику к повышению вплоть до 2022 г. Приведенные авторами данные о рыночной капитализации зарубежных экосистемных компаний свидетельствуют в пользу предположения о целесообразности подобного подхода к созданию эффективных бизнес-моделей.

Ключевые слова: бизнес-модель, индекс экосистем, поведение потребителей, экосистемная бизнес-модель.

BUILDING THE ECOSYSTEM MODEL OF BUSINESS ON THE BASIS OF DESIGN-THINKING

Olesya E. Nikonets, Sergey G. Dmitriev

Bryansk branch of the Plekhanov Russian University of Economics,
Bryansk, Russia

The subject of the present article is researching the opportunities to use design-thinking for building the efficient ecosystem model of business. The goal of the research deals with the necessity to study three principle fields of shaping the ecosystem business-model of the company: customers, partners and products/services. We think that prototyping of this model of business organization shall be accomplished along these lines. The article analyzed the origin of the notion 'design-thinking' and studied features of shaping the ecosystem of business-model on the basis of design-thinking. The authors learnt the experience of shaping overseas and Russian models of ecosystem business and identified factors of its efficiency. According to our opinion, the use of ecosystem company approaches, which have been analyzed, is a key factor of successful business running in current conditions characterized by growing digitalization and changing of customer behavior patters from off-line to on-line deals. The mentioned customer behavior transformation has been observed in recent years however, the most impressive acceleration of transition to on-line ecosystems took place during COVID-19 pandemic and in the post-pandemic period. The authors are sure that the use of design-thinking, its methodological and instrumental approaches can give an opportunity to make

integrated client-oriented offers and create new customer values, especially at the initial stages of developing ecosystem business-models. Effectiveness of using ecosystem business-models was analyzed by RUSECO index (weighted on market capitalization of home corporations), which demonstrated stable upward dynamics up to 2022. The information given by the authors about market capitalization of overseas ecosystem companies testifies in favor of the assumption of expediency of this approach to developing efficient business-models.

Keywords: business-model, ecosystem index, customer behavior, ecosystem business-model.

Введение

Дизайн-мышление, или проектное мышление, является своего рода фундаментом для формирования и развития экосистем бизнеса. Применение дизайн-мышления, его методов и инструментов на начальных этапах разработки экосистемы позволит создавать интегрированные клиентоориентированные предложения, новые потребительские ценности.

В современных условиях компании для достижения целей развития бизнеса формируют бизнес-модели в виде экосистем. За счет этого, как показывает практика,

происходит получение дополнительных доходов от новых продуктов и услуг и создаются новые потребительские ценности. Ускоренный прирост развития экосистем произошел в период глобальной пандемии COVID-19 ввиду перехода большого количества потребителей на цифровые технологии.

Генезис понятия «дизайн-мышление»

Дизайн-мышление создает динамичную интерактивную среду, которая способствует обучению посредством быстрого концептуального прототипирования (рис. 1).

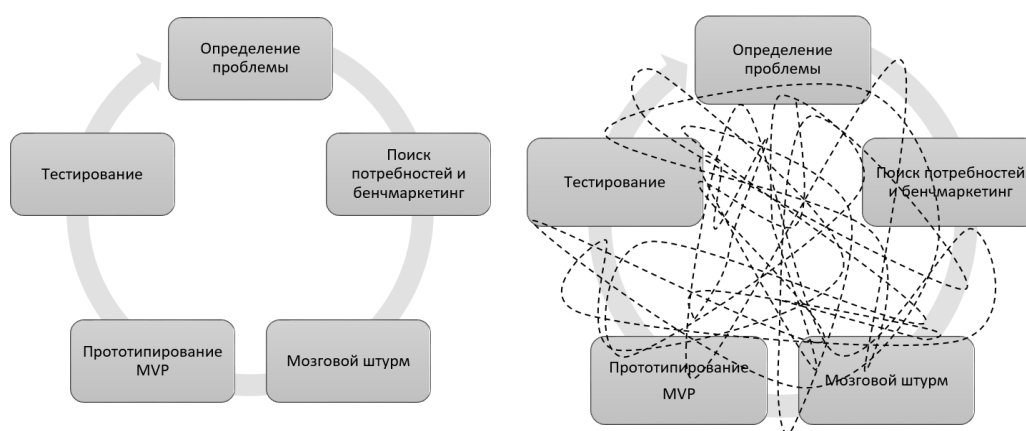


Рис. 1. Этапы дизайн-мышления

Дизайн-мышление – это создание, а также адаптивное использование совокупности моделей поведения и ценностей. Дизайн-мышление обычно визуализируется как повторяющаяся серия из пяти основных этапов. Стандартная форма дизайн-мышления представлена слева на рис. 1. В реальности взаимодействие между всеми элементами происходит более хаотично, так как экосистемная бизнес-модель как живая система гибко реагирует на из-

менения, вносит корректировки на всех этапах жизненного цикла проекта. Как отмечают зарубежные исследователи [9; 15], для выбора правильных точек перегиба необходим адаптивный опыт. Это интеллектуальная деятельность высокого порядка, которая требует практики и поддается обучению.

Первые теоретические характеристики дизайн-мышления появились около 40 лет назад и в большей степени имели акаде-

мическую природу, использовались для объяснения тех или иных явлений в университетской среде на спецкурсах. Практическая направленность термина относится примерно к 2005–2009 гг.

Можно выделить следующие направления эволюции понятия дизайн-мышления:

- 1) дизайн-мышление как создание артефактов [13];
- 2) дизайн-мышление как рефлексивная практика [11];
- 3) дизайн-мышление как деятельность по решению проблем [10];
- 4) дизайн и дизайнерское мышление как способ рассуждения / придания смысла вещам [3; 4];

5) дизайн-мышление как создание смысла [3].

Экосистемы в российском и международном бизнесе

Экосистема – это определенный набор товаров и услуг, с помощью которых происходит формирование потребительских предпочтений и удовлетворение дифференцированных межотраслевых потребностей в рамках единой бизнес-системы и в едином интерфейсе [1]. По данным компании McKinsey&Company, 71% потребителей принимают цифровую трансформацию бизнеса, основанную на формировании экосистем бизнеса (рис. 2).

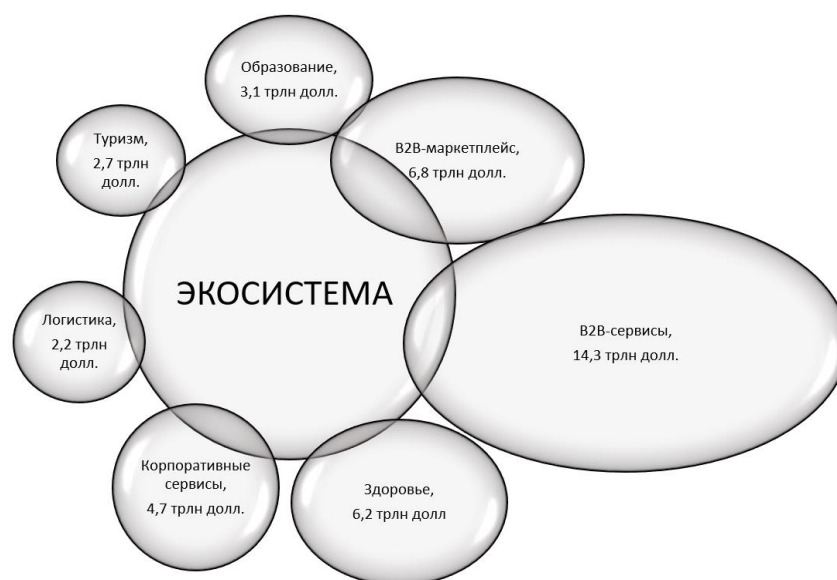


Рис. 2. Направления бизнеса, задействованные в мировых экосистемах, и уровень их капитализации, по данным компании McKinsey&Company

Эксперты McKinsey&Company отмечают, что на цифровой экосистемный бизнес к 2030 г. будет приходиться более 25% экономики. Общий доход компаний с экосистемой составит примерно 70 трлн долларов. На сегодняшний день доля экосистемного бизнеса в мировом пространстве соответствует величине в 1–2% от всех сфер экономики.

На российском рынке присутствует более 10 экосистемных компаний, например, «Сбер», «Яндекс», «Тинькофф», X5 Retail

Group, Ozon, Wildberries, «ВТБ», «МТС», VK и др.

Экосистемы «Сбер» и «Яндекс» имеют наибольшее число пользователей (более 100 млн человек), при этом чистая прибыль российских компаний в экосистемном бизнесе в 60 раз меньше, чем у мировых представителей (рис. 3). Многие российские компании на сегодняшний день находятся в стадии зарождения или формирования, поэтому еще не достигли максимальных показателей прибыли. Зача-

стую конкуренция между российскими экосистемами выстраивается по горизонтальному или комплексному типу, в связи

с этим они конкурируют на отраслевых рынках между собой.

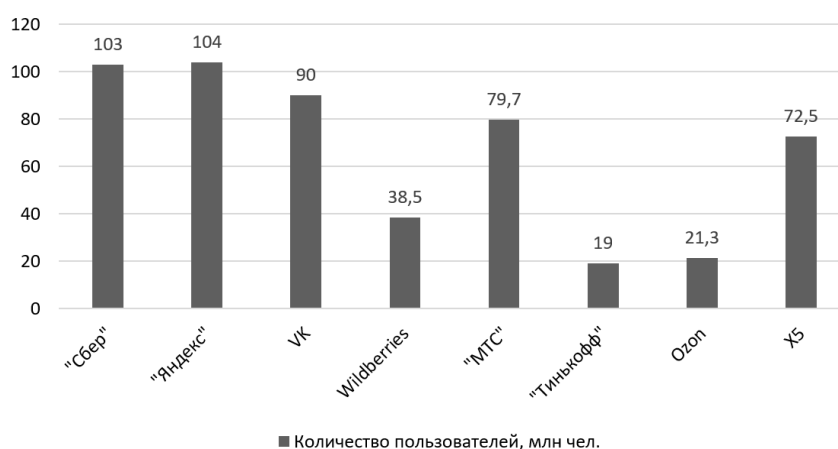


Рис. 3. Масштаб деятельности российских экосистем (по данным на 2021 г.)

Для оценки деятельности российских экосистем используют взвешенный по рыночной капитализации индекс экосистем RUSECO. При расчете индекса используют акции крупнейших компаний-эмитентов на Московской бирже, которых можно считать экосистемами или компаниями, предоставляющими широкий спектр услуг в рамках единого пространства. Индекс RUSECO является ценовым индексом, учитывающим только изменения стоимости акций эмитентов-участников. В табл. 1 приведен состав индекса и веса его участников. Динамика индекса российских экосистем RUSECO представлена на рис. 4.

Таблица 1
Состав индекса экосистем RUSECO
и веса его участников*

Участник	2020	Ноябрь 2022
ПАО «Московская биржа ММВБ-RTS»	13,2	7,5
ПАО «Мобильные ТелеСистемы»	15,2	15,0
Ozon Holdings PLC		11,9
ПАО «Ростелеком»	11,8	7,0
ПАО «Сбербанк России»	15,0	15,3
TCS Group Holding PLC	14,3	15,3
VK Company Limited		4,5
Банк ВТБ (ПАО)	15,2	8,2
PLLC Yandex N. V.	15,2	15,3

* Составлено по данным сайта ipei.ranepa.ru

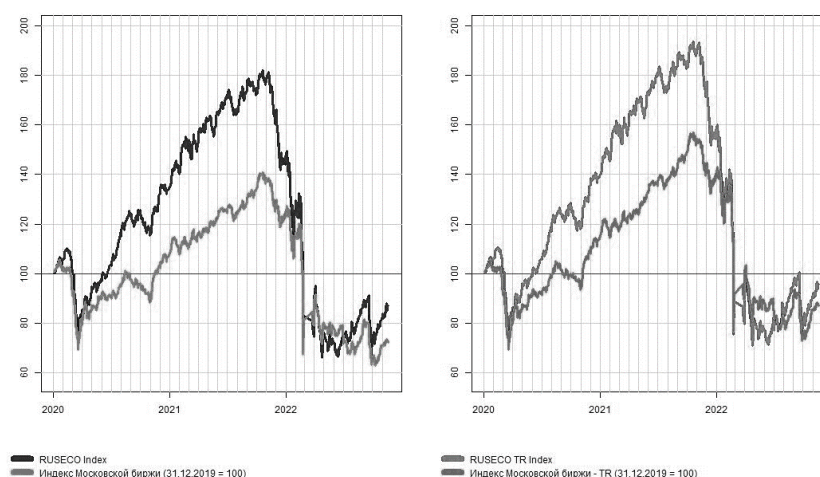


Рис. 4. Динамика индекса российских экосистем RUSECO

При рассмотрении конкурентоспособности экосистемных бизнес-моделей в общем контексте без привязки к конкретной стране или региону можно заметить, что в первую очередь она выражается в наличии потребительской выгоды для участников рынка, конечных потребителей, имеющих возможность удовлетворять разнообразные потребности за счет удобного интегрированного интерфейса и дифференциации продуктов и услуг в рамках одной компании.

Дифференциация подталкивает всех участников рынка к формированию стратегии развития, учитывающей возможность внедрения экосистемной модели. И это очевидно, так как еще Нил Фергюсон в своей книге «Восхождение денег» отмечал, что децентрализация – это ключ к поразительной успешности [5].

Построение экосистемных бизнес-моделей на основе дизайн-мышления

Формирование экосистемной бизнес-модели – непростая стратегическая задача для компаний. Сложности экосистемной модели в первую очередь связаны с ее монетизацией, а во-вторых, с созданием комплекса товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиентов компании. Во многом добиться успеха в формировании экосистемной модели позволяет дизайн-мышление, так как выстраивание пула товаров и услуг в рамках экосистемы на основе правильно выстроенных предпочтений и потребностей позволяет снизить риск ошибок при MVP. Наиболее успешные примеры экосистемных компаний на мировом рынке относятся к сектору B2B, которые объединяют в экосистему различные направления – от финансов до социальных сетей. Величина их капитализации приведена на рис. 5.

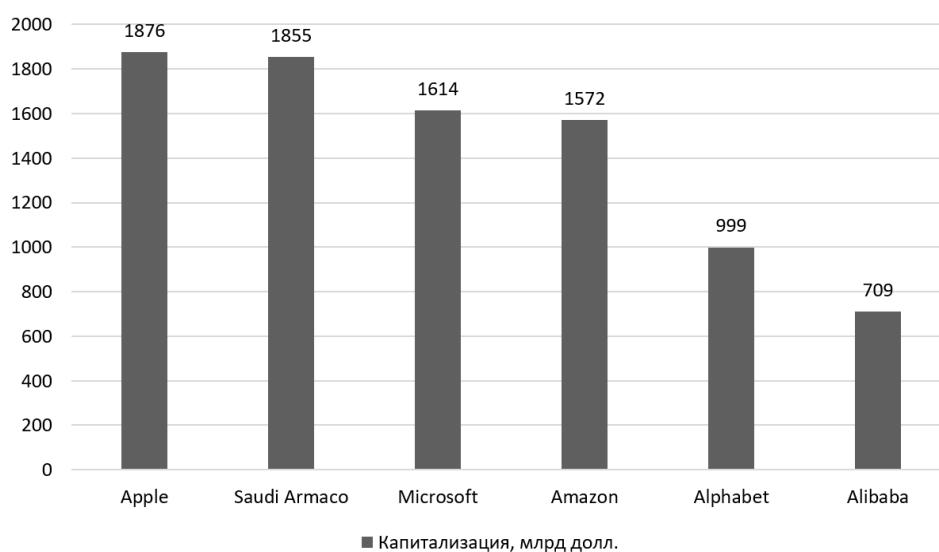


Рис. 5. Величина капитализации крупнейших экосистемных компаний, по данным на 2021 г.

Успешность компаний в реализации экосистемной модели во многом определяется формированием нового образа мышления с сохранением индивидуальности, учитывая при формировании профиля потребителя его меняющиеся потребности

в проекции «вчера – сегодня – завтра». Основной принцип выстраивания модели бизнеса и проектирования образа потребителя – «поставь себя на место потребителя» [2; 6].

Можно выделить три основных этапа в построении экосистемы: определение стратегии, проектирование экосистемы и построение экосистемы (рис. 6).

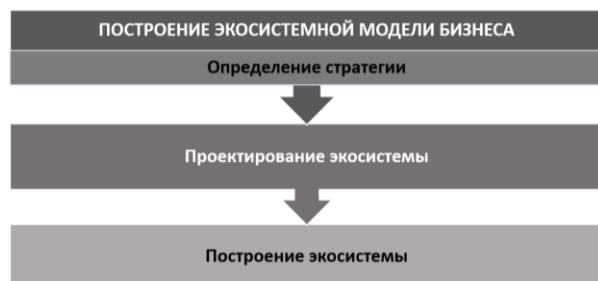


Рис. 6. Базовые этапы построения экосистемной модели бизнеса

Эффективность и необходимость дизайн-мышления для бизнеса сегодня известны и не вызывают сомнений. Исследования McKinsey&Company показывают, что компании, использующие в своей бизнес-модели дизайн-мышление как стратегический инструмент, являются более конкурентоспособными на рынке и имеют больше возможностей для максимизации прибыли, внедрения инноваций. Дизайн-мышление позволяет разрабатывать интуитивно понятные продукты и отвечать потребностям клиентов, работая на опережение, что непосредственно сказывается и на финансовых результатах деятельности (рис. 7).

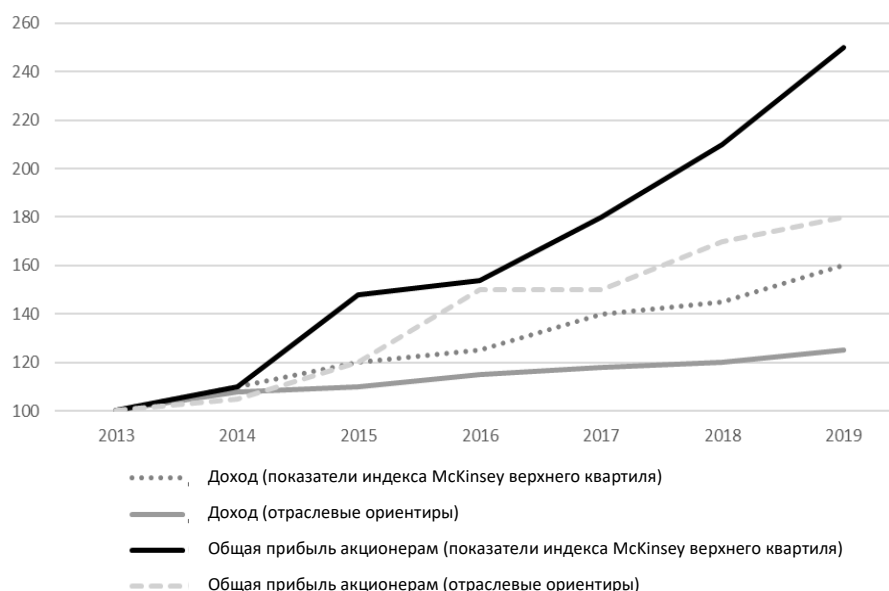


Рис. 7. Динамика финансовых показателей компаний, использующих дизайн-мышление в бизнес-модели

Исследования McKinsey&Company подтвердили эффективность дизайн-мышления в бизнес-модели компаний, так как более высокие показатели индекса дизайна McKinsey коррелировали с ростом выручки, а для верхнего квартиля – с более высокой доходностью для акционеров (рис. 8).

Для формирования и развития экосистемной бизнес-модели необходимо учитывать следующие параметры:

1. Тренды рынка для формирования наиболее точного и объективного портрета потребителя. Одним из ключевых инструментов для данного этапа является прогнозирование.

2. Образ экосистемы и ее ценность. При разработке стратегии необходимо учитывать точки роста бизнеса, опираться на социологические и маркетинговые исследования.

3. Ценностное предложение на основе дизайн-мышления, так как важно не просто иметь уникальное предложение, а иметь предложения, основанные на совпадении интересов клиентов, тенденций рынка, бизнес-стратегии и т. д. [7].



Рис. 8. Показатели индекса McKinsey экосистемных компаний в 2021 г.

Экосистемная бизнес-модель компании при построении должна учитывать три основные области: потребители, партнеры и продукты/услуги.

Первая область для построения экосистемы – потребитель. Основной акцент делается на поведении потребителя, поэтому проектирование дорожной карты потребителя является важным элементом, позволяющим учитывать потребительский опыт. Именно на основе дорожной карты потребителя, или, другими словами, при помощи картографирования движения потребителя, выстраивается экосистема с конкретным набором товаров и услуг, дифференцированными каналами, учитывающая ценностные предпочтения клиентов. Однако и здесь следует понимать, что чрезмерная дифференциация и излишние предложения для клиентов будут иметь отрицательный эффект. Поэтому дисциплина и сдержанность – это два ключевых момента, которые не следует забывать [8; 12].

Вторая область экосистемы – партнеры. Межсекторальность экосистемной модели

бизнеса позволяет создавать ценностное предложение во всех направлениях и требует особого внимания к построению маршрута для потребителя. При этом, выстраивая экосистему, необходимо не только формировать разнообразные продуктовые предложения, позволяющие приобрести продукты, оформить страховку и т. д., но и актуализировать программу лояльности клиентов, позволяющую накапливать баллы и тратить их во всех сегментах экосистемы.

Следующая сфера экосистемы – продукты и услуги – является неким фундаментом и в современных условиях чаще всего представляется на рынок в виде платформенного продукта, приложения. Как отмечали зарубежные исследователи, будущее именно за подписной моделью, и с этим нельзя не согласиться [14].

При создании экосистемы следует формировать гибкую smart-модель, которая не только внедряет новые решения, управляет всеми каналами предложений, но и подстраивается под изменения рынка, потребительское поведение, устраняет сбои.

Заключение

В современных условиях инновации играют особую роль, и дизайн-мышление позволяет выстраивать бизнес-модели с более высокой экономической отдачей. Уровень продуктовой монетизации данных моделей существенно отличается от других компаний. Дизайн-мышление легко встраивается в бизнес-процессы компании и позволяет достичь высоких финансовых результатов и усилить конкурентные преимущества компании. Это достигается за счет того, что компании с экосистемной бизнес-моделью, применяющие дизайн-мышление, за счет дифференциации продуктов/услуг, персонализированных инновационных решений формируют более гибкую, результативную стратегию бизнеса.

Список литературы

1. Bahari N., Maniak R., Fernandez V. Ecosystem Business Model Design // XXIV Conférence Internationale de Management stratégique. – Paris, 2015. – P. 1–18.
2. Baxter R. K. The Forever Transaction: How to Build a Subscription Model So Compelling, Your Customers Will Never Want to Leave. – McGraw Hill, 2020.
3. Cross N. Design as a Discipline. Doctoral Education in Design // Foundations for the Future / ed. by D. Durling, K. Friedman. – Staffordshire, UK : Staffordshire University Press, 2000. – P. 93–100.
4. Cross N. Designerly Ways of Knowing // Design Studies. – 1982. – Vol. 3. – N 4. – P. 221–227.
5. Ferguson N. The Ascent of Money: A Financial History of the World : 10th Anniversary Edition. – Penguin Books, 2009.
6. Kim D. W., Lee Y. J. A Study on the Influence of Use Behavior, Contents, Functions, and Costs of N Screen Service on Satisfaction and Intention to Continue Use // Journal of Broadcast Engineering Society. – 2013. – Vol. 18 (5). – P. 749–757.
7. Madsen H. L. Business Model Innovation and the Global Ecosystem for Sustainable Development // Journal of Cleaner Production. – 2020. – Vol. 247. – P. 119102.
8. McCarthy D. M., Fader P. S., Hardie B. Valuing Subscription – Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data // Journal of Marketing. – 2017. – Vol. 81 (1). – P. 17–35.
9. Plattner H., Meinel C., Leifer L. Design Thinking. – Springer, 2011.
10. Rittel H., Webber M. Dilemmas in a General Theory of Planning // Policy Sciences. – 1973. – N 4. – P. 155–169.
11. Schön D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York : Basic Books, 1983.
12. Seok C. J. An Empirical Study on the Use Intention to Subscription Economy Service [Extending Technology Acceptance Model with Perceived Enjoyment] // International Journal of Science and Research (IJSR). – 2020. – Vol. 7 (803). – P. 268–279.
13. Simon H. A. The Sciences of the Artificial. – Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 1981.
14. Tzuo T. Subscribed: Why the Subscription Model Will be Your Company's Future – and What to Do about It. – URL: <https://www.zuora.com/2018/05/14/subscribed-subscription-model-will-companys-future/>
15. Weiller C., Neely A. Business Model Design in an Ecosystem Context. – URL: <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2013JunepaperBusinessModelDesigninEcosystemContext.pdf>

References

1. Bahari N., Maniak R., Fernandez V. Ecosystem Business Model Design. XXIV Conférence Internationale de Management stratégique. Paris, 2015, pp. 1–18.
2. Baxter R. K. The Forever Transaction: How to Build a Subscription Model So Compelling, Your Customers Will Never Want to Leave. McGraw Hill, 2020.
3. Cross N. Design as a Discipline. Doctoral Education in Design. *Foundations for the Future* / ed. by D. Durling, K. Friedman. Staffordshire, UK, Staffordshire University Press, 2000, pp. 93–100.
4. Cross N. Designerly Ways of Knowing. *Design Studies*, 1982, Vol. 3, No. 4, pp. 221–227.
5. Ferguson N. The Ascent of Money: A Financial History of the World: 10th Anniversary Edition. Penguin Books, 2009.

6. Kim D. W., Lee Y. J. A Study on the Influence of Use Behavior, Contents, Functions, and Costs of N Screen Service on Satisfaction and Intention to Continue Use. *Journal of Broadcast Engineering Society*, 2013, Vol. 18 (5), pp. 749–757.
7. Madsen H. L. Business Model Innovation and the Global Ecosystem for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 2020, Vol. 247, p. 119102.
8. McCarthy D. M., Fader P. S., Hardie B. Valuing Subscription – Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data. *Journal of Marketing*, 2017, Vol. 81 (1), pp. 17–35.
9. Plattner H., Meinel C., Leifer L. Design Thinking. Springer, 2011.
10. Rittel H., Webber M. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 1973, No. 4, pp. 155–169.
11. Schön D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York, Basic Books, 1983.
12. Seok C. J. An Empirical Study on the Use Intention to Subscription Economy Service [Extending Technology Acceptance Model with Perceived Enjoyment]. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 2020, Vol. 7 (803), pp. 268–279.
13. Simon H. A. The Sciences of the Artificial. Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1981.
14. Tzuo T. Subscribed: Why the Subscription Model Will be Your Company's Future – and What to Do about It. Available at: <https://www.zuora.com/2018/05/14/subscribed-subscription-model-will-companys-future/>
15. Weiller C., Neely A. Business Model Design in an Ecosystem Context. Available at: <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2013JunepaperBusinessModelDesigninEcosystemContext.pdf>

Сведения об авторах

Олеся Евгеньевна Никоненц

кандидат экономических наук, доцент,
ведущий научный сотрудник
Ситуационного центра социально-
экономического развития регионов России
Брянского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Брянский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 241050,
Брянск, ул. Бежицкая, д. 8.
E-mail: nikon4832@mail.ru

Сергей Геннадьевич Дмитриев

кандидат экономических наук,
научный сотрудник Ситуационного центра
социально-экономического развития
регионов России Брянского филиала
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: Брянский филиал ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова», 241050,
Брянск, ул. Бежицкая, д. 8.
E-mail: Dmitriev.SG@rea.ru

Information about the authors

Olesya E. Nikonets

PhD, Assistant Professor,
Leading Researcher at the Situational Center
for Socio-Economic Development
of Russian Regions of Bryansk branch
of the PRUE.
Address: Bryansk branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
8 Bezhitskaya Str., Bryansk,
241050, Russian Federation.
E-mail: nikon4832@mail.ru

Sergey G. Dmitriev

PhD, Assistant Professor,
Researcher at the Situational Center
for Socio-Economic Development
of Russian Regions of Bryansk branch
of the PRUE.
Address: Bryansk branch of the Plekhanov
Russian University of Economics,
8 Bezhitskaya Str., Bryansk,
241050, Russian Federation.
E-mail: Dmitriev.SG@rea.ru