

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

О. Е. Никонец¹

Брянский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова
(Брянск, Россия)

С. Г. Дмитриев²

Брянский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова
(Брянск, Россия)

УДК: 339.138

doi: 10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-6

РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМЫ ЧЕРЕЗ ДИЗАЙН-ОРИЕНТИРОВАННУЮ СТРАТЕГИЮ

Предметом настоящей статьи является исследования 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. Нами проанализирован генезис понятия дизайн-мышления и рассмотрены особенности формирования экосистемной модели бизнеса на основе применения дизайн-мышления. Мы исследовали опыт формирования зарубежных и российских моделей экосистемного бизнеса, а также определили 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 нашему мнению, использование дизайн-мышления, его методологических и инструментальных подходов позволит создавать интегрированные клиенториентированные предложения, а также формировать новые потребительские ценности, особенно на начальных этапах разработки экосистемных бизнес-моделей.

¹ Никонец Олеся Евгеньевна — к.э.н., доцент, ведущий научный сотрудник, Ситуационный центр социально-экономического развития регионов России, Брянский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова; e-mail: nikon4832@mail.ru, ORCID: 0000-0003-0052-8932.

² Дмитриев Сергей Геннадьевич — к.э.н., научный сотрудник Ситуационного центра социально-экономического развития регионов России Брянского филиала Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова; e-mail: sergey.g.dmitrieff@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2621-5870.

© Никонец Олеся Евгеньевна, 2023 

© Дмитриев Сергей Геннадьевич, 2023 

Успешность применения экосистемных бизнес-моделей нами проанализирована с помощью взвешенного по рыночной капитализации отечественных корпораций индекса RUSECO, демонстрировавшего устойчивую динамику к повышению вплоть до 2022 г. Приведенные данные о рыночной капитализации зарубежных экосистемных компаний также свидетельствуют в пользу предположения о целесообразности подобного подхода к созданию эффективных бизнес-моделей.

Ключевые слова: бизнес-модель, дизайн-мышление, индекс экосистем, экосистемная модель бизнеса.

Цитировать статью: Никонец, О. Е., & Дмитриев, С. Г. (2023). Развитие бизнес-экосистемы через дизайн-ориентированную стратегию. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 58(6), 97–108. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-6>.

O. E. Nikonets

Bryansk Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics
(Bryansk, Russia)

S. G. Dmitriev

Bryansk Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics
(Bryansk, Russia)

JEL: M31

DEVELOPING A BUSINESS ECOSYSTEM THROUGH DESIGN-THINKING STRATEGY

The paper examines the possibilities to apply design thinking to building an effective ecosystem model of business. We aim to consider three main areas of a company's ecosystem business model: consumers, partners and products/services. We believe that prototyping of this business model should be carried out in these areas. We analyze the genesis of design thinking concept and consider the features of forming the ecosystem business model based on design thinking. We study the experience in forming foreign and Russian ecosystem business models, as well as the factors of its efficiency. The approaches used by the analyzed ecosystem companies is, in our opinion, a key factor of successful business in today's conditions, characterized by increasing digitization and switching behavioral patterns of consumers from offline to online trading environment. This change in consumer behaviour has been observed for several years, but an accelerated the transition to online ecosystems has been particularly impressive during the COVID-19 pandemic and post-pandemic period. The authors argue that the use of design thinking, its methodological and instrumental approaches will allow to create integrated client-oriented proposals, as well as to form new consumer values, especially at early stages of developing ecosystem business models. The authors analyze the success in applying ecosystem business models with the help of the RUSECO index weighted by market capitalization of domestic corporations, which demonstrated stable upward dynamics up to 2022. The data provided by the authors on market capitalization of foreign ecosystem companies also support the assumption that such an approach to the creation of effective business models is advisable.

Keywords: business model, design thinking, ecosystem index, ecosystem model of business.

To cite this document: Nikonets, O. E., & Dmitriev, S. G. (2023). Developing a business ecosystem through design-thinking strategy. *Lomonosov Economics Journal*, 58(6), 97–108. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-6-6>.

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, создавать новые потребительские ценности (Madsen, 2020; Plattner et al., 2011).

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).

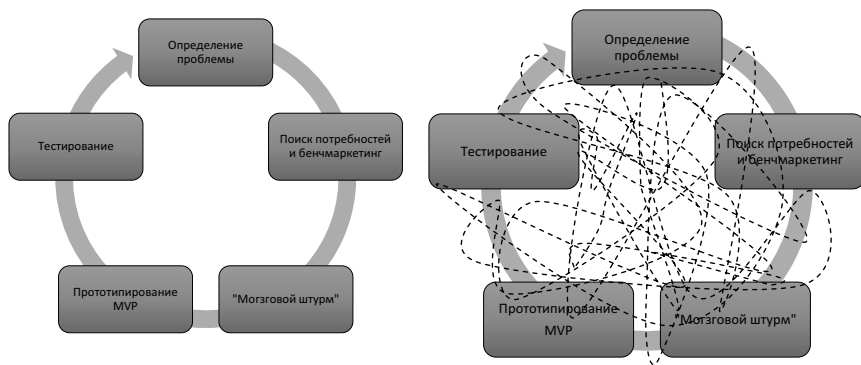


Рис. 1. Этапы дизайн-мышления

Источник: составлено авторами.

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 изменения, вносит корректировки на всех этапах жизненного цикла проекта. Как отмечают Г. Платнер, С. Мейнел, Л. Лейфер, С. Вейллер и А. Нили (Plattner et al., 2011; Weiller, Neely, 2013), для выбора правильных точек перегиба необходим адаптивный опыт, это интеллектуальная деятельность высокого порядка, которая требует практики и обучения.

Рассматривая эволюцию понятия дизайн-мышления, следует отметить, что первые теоретические характеристики появились около 40 лет назад и в большей степени имели академическую 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 (Simon, 1981);
- 2) дизайн-мышление как рефлексивная практика (Schön, 1983);
- 3) дизайн-мышление как деятельность по решению проблем (Rittel, Webber, 1973);
- 4) дизайн и дизайнерское мышление как способ рассуждения/придания смысла вещам (Cross, 1982; 2000);
- 5) дизайн-мышление как создание смысла (Cross, 2000).

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, едином интерфейсе (Bahari et al., 2015). По данным компании McKinsey&Company 71% потребителей принимают цифровую трансформацию бизнеса, основанную на формировании экосистем бизнеса. Эксперты McKinsey&Company отмечают, что на цифровой экосистемный бизнес к 2030 г. будет приходиться более 25% экономики и общий доход компаний с экосистемой принесет примерно 70 трлн долл. (рис. 2). На сегодняшний день доля экосистемного бизнеса на мировом пространстве соответствует величине в 1–2 % от всех сфер экономики (Ecosystem Strategy, n.d.).

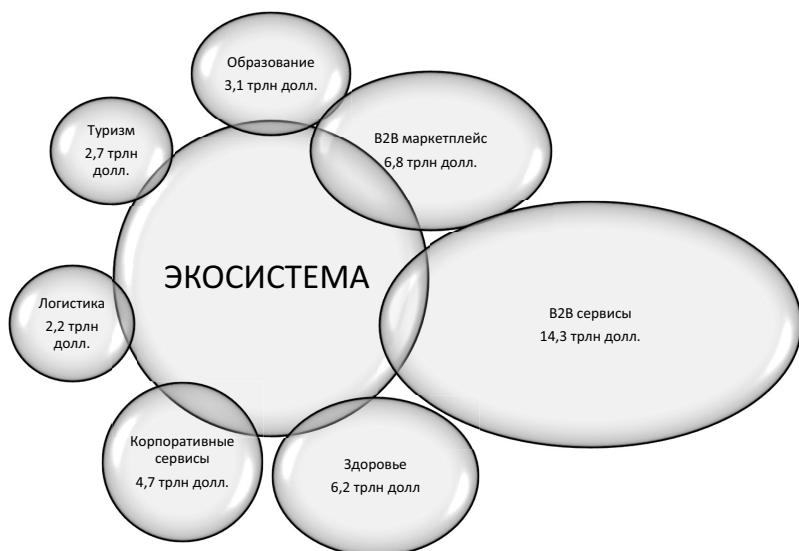


Рис. 2. Направления бизнеса, задействованные в мировых экосистемах, и уровень их капитализации по данным McKinsey&Company

Источник: составлено авторами.

На российском рынке присутствует более 10 экосистемных компаний, например, Сбер, Яндекс, Тинькофф, X5 Retail Group, Озон, Wildberries, ВТБ, МТС, VK и др. (RBC Companies, 2021).

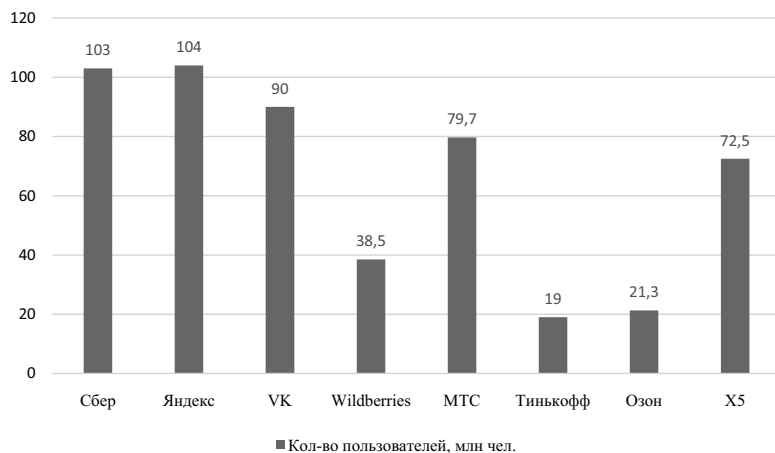


Рис. 3. Масштаб деятельности российских экосистем по данным на 2021 г.

Источник: составлено авторами.

Экосистемы Сбера и Яндекса 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. Зачастую конкуренция между российскими экосистемами выстраивается по горизонтальному или комплексному типу, в связи с этим они конкурируют на отраслевых рынках между собой.

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

Таблица 1

Состав индекс экосистем RUSECO и веса его участников

Участник	2020 г.	Ноябрь 2022 г.
ПАО Московская биржа ММВБ-РТС	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

Источник: составлено авторами по данным (RANEPA Institute of Applied Economic Researches, n.d.).

Динамика индекса российских экосистем RUSECO представлена на рис. 4.

Рассматривая конкурентоспособность экосистемных бизнес-моделей в общем контексте, без привязки к конкретной стране или региону, можно сделать вывод, 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. Об этом писал Н. Фергюсон в своей книге «Восхождение денег»: «Децентрализация — это ключ к поразительной успешности» (Ferguson, 2009).

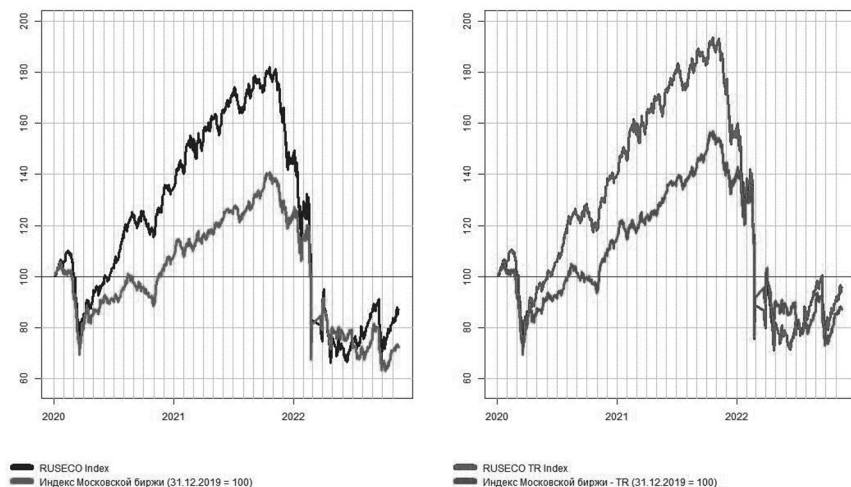


Рис. 4. Динамика индекса российских экосистем RUSECO
Источник: (RBC Companies, n.d.).

Построение экосистемных бизнес-моделей на основе дизайн-мышления

Формирование экосистемной бизнес-модели является непростой стратегической задачей для компаний. Сложности экосистемной модели, во-первых, связаны с ее монетизацией, во-вторых, с созданием комплекса товаров и услуг, удовлетворяющих потребности клиентов компании, текущих и будущих. И здесь во многом добиться успеха в формировании экосистемной модели позволяет дизайн мышления, 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.

Успешность компаний в реализации экосистемной модели во многом определяется формированием нового образа мышления с сохранением индивидуальности, учитывая при установлении профиля потребителя его меняющиеся потребности в проекции вчера — сегодня — завтра. Основной

принцип выстраивания модели бизнеса и проектировании образа потребителя — «поставь себя на место потребителя» (Baxter, 2020; Kim, Lee, 2013).

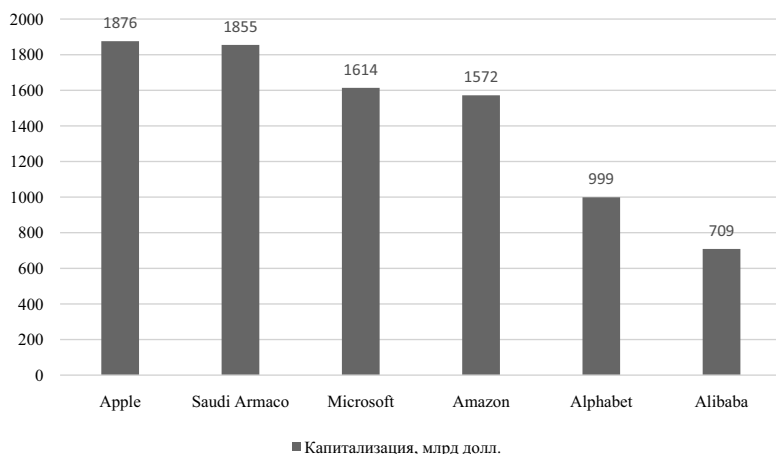


Рис. 5. Величина капитализации крупнейших экосистемных компаний по данным на 2021 г.

Источник: составлено авторами по данным (RBC Companies, n.d.).

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

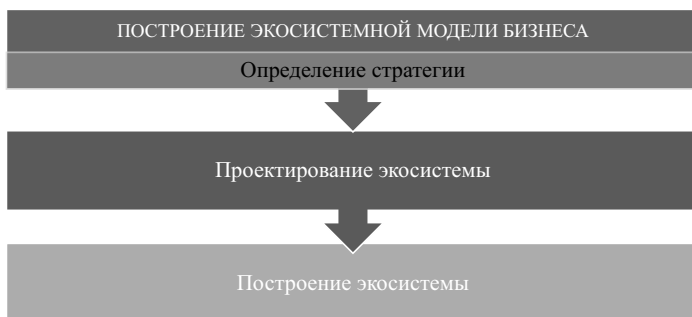


Рис. 6. Базовые этапы построения экосистемной модели бизнеса

Источник: составлено авторами.

Эффективность и необходимость дизайн-мышления для бизнеса сегодня известна и не вызывает сомнений. Исследования McKinsey & Company показывают, что компании, использующие в своей бизнес-модели дизайн мышления как стратегический инструмент, являются более конкурентоспособными на рынке и имеют больше возможностей для мак-

симизации 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).

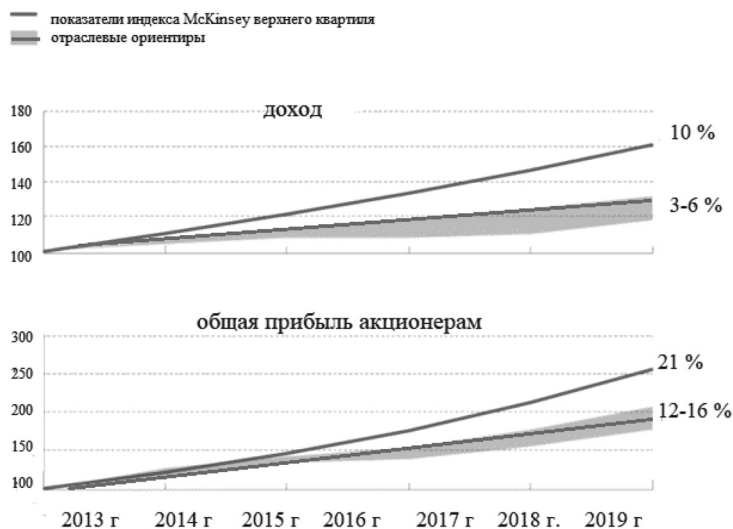


Рис. 7. Динамика финансовых показателей компаний, использующих дизайн-мышление в бизнес-модели
Источник: (Ecosystem Strategy, n.d.).

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).

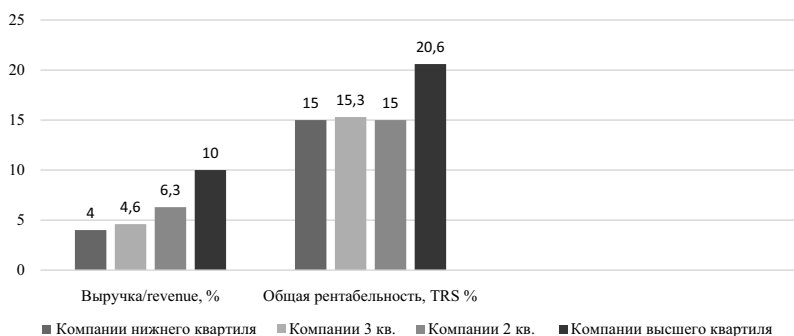


Рис. 8. Показатели индекса McKinsey экосистемных компаний в 2021 г.
Источник: составлено авторами.

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

1. Учитывать тренды рынка для формирования наиболее точного и объективного портрета потребителя. Одним из ключевых инструментов для данного этапа является прогнозирование.
2. Создать образ экосистемы и определить ее ценности. При разработке стратегии необходимо учитывать точки роста бизнеса, опираться на социологические и маркетинговые исследования.
3. Определить ценностное предложение на основе дизайн-мышления, так как важно иметь не просто уникальное предложение, а предложения, основанные на совпадении интересов клиентов, тенденций рынка, бизнес-стратегии и т.д. (Madsen, 2020).

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

Первая составляющая для построения экосистемы — потребитель. При построении экосистемы 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 (Seok, 2020; McCarthy et al., 2017).

Вторая составляющая 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 т.п. и тратить их во всех сегментах экосистемы.

Следующая составляющая экосистемы — продукты и услуги. При построении экосистемной бизнес-модели является неким фундаментом и в современных условиях чаще всего представляется на рынок платформенный продукт, приложение. Как отмечали Т. Цуо (Tsuo, 2018), С. Вайлер и А. Ниили (Weiller, Neely, 2013), будущее именно за подписной моделью, и с этим нельзя не согласиться.

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

- Bahari, N., Maniak, R., & Fernandez, V. (2015). Ecosystem Business Model Design. In *XXIV Conférence Internationale de Management stratégique*. Paris, 1–18.
- Baxter, R. K. (2020). *The Forever Transaction: How to Build a Subscription Model So Compelling, Your Customers Will Never Want to Leave*. McGraw Hill.
- Cross, N. (2000). Design as a Discipline. In D. Durling & K. Friedman (Eds.), *Foundations for the Future*. Staffordshire, UK: Staffordshire University Press, 93–100.
- Cross, N. (1982). Designerly Ways of Knowing. *Design Studies*, 3(4), 221–227.
- Ecosystem Strategy. (n.d.). McKinsey & Company. Retrieved November 27, 2023, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/portfolio-strategy/ecosystem-strategy>
- Ferguson, N. (2009). *The Ascent of Money: A Financial History of the World*. 10th Anniversary Edition. Penguin Books.
- Kim, D. W., & Lee, Y. J. (2013). 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*, 18(5), 749–757.
- Madsen, H. L. (2020). Business Model Innovation and the Global Ecosystem for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119102.
- McCarthy, D. M., Fader, P. S., & Hardie, B. (2017). Valuing Subscription-Based Businesses Using Publicly Disclosed Customer Data. *Journal of Marketing*, 81(1), 17–35.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2011). *Design Thinking*. Springer.
- RANEPa Institute of Applied Economic Researches. (n.d.). Retrieved November 27, 2023, from <https://ipei.ranepa.ru/ru>
- RBC Companies. (n.d.). Retrieved November 27, 2023, from https://companies.rbc.ru/?utm_source=topline
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.

Seok, C. J. (2020). 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)*, 7(803), 268–279.

Simon, H. A. (1981). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Tzuo, T. (2018). *Subscribed: Why the Subscription Model Will be Your Company's Future — and What to Do about It*. <https://www.zuora.com/2018/05/14/subscribed-subscription-model-will-companys-future/>

Weiller, C., & Neely, A. (2013). *Business Model Design in an Ecosystem Context*. <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/2013JunePaperBusinessModelDesigninEcosystemContext.pdf>