

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ ЭКОСИСТЕМЫ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЁРСТВА НЕСКОЛЬКИХ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В РАМКАХ МЕТОДОЛОГИИ ЦЕЛЕОРИЕНТИРОВАННОЙ РАЗРАБОТКИ

В. В. Мустьяца, аспирант

*Белорусский государственный университет,
пр. Независимости, 4, 220030, г. Минск, Беларусь, vadim@mustyatsa.pro
Закрытое акционерное общество «Альфа-Банк»,
ул. Сурганова, 43, 220013, г. Минск, Беларусь, vadim.mustyatsa@alfa-bank.by*

В рамках применения методологии целеориентированной разработки программных продуктов и сервисов для двух белорусских стартап-проектов построена модель экосистемы цифровых сервисов этих проектов с целью повышения их экономической эффективности. Приведено обоснование использования в методологии шаблона «Воздушный шар», включая его отличия от двух предшествующих шаблонов модели. Приведены полученные модели обоих сервисов, а также их экосистемы. Каждая модель снабжена описанием, включая описание различий между моделями. Модель экосистемы снабжена общим описанием дальнейших шагов методологии.

Ключевые слова: стартап-проекты; цифровая экономика; целеориентированная разработка; цифровой сервис; экосистема цифровых сервисов; модель сервиса; модель экосистемы сервисов.

В 2018 году, после принятия Декрета №8 Президента Республики Беларусь «О развитии цифровой экономики», в Парк высоких технологий вступило 262 новых резидента (больше, чем за предыдущие 12 лет) [1]. 20 процентов из них – стартапы [1]. Это большой потенциал для построения цифровой экономики, однако, согласно исследованию журнала Fortune, лишь 10% (9 из 10) стартапов добиваются успеха, тогда как остальные, по тем или иным причинам, терпят неудачу [2]. Согласно тому же исследованию, основной причиной (42%) неудач стартапов является отсутствие реальной потребности рынка в разрабатываемом стартапом продукте или сервисе [2].

Традиционным инструментом проработки и повышения качества ценностного предложения продуктов и сервисов является разработка бизнес-плана, однако в 2008 году А. Остервальдер и И. Пинье предложили визуальную альтернативу в виде «шаблона бизнес-модели» (англ. Business Model Canvas) [3], которая позволяет строить бизнес-модель быстро и в коллаборативном стиле, развивать её вместе с развитием предприятия, а также легко сравнивать бизнес-модели между собой. Развитием данного инструмента стал «бережливый шаблон» (англ. Lean Canvas), предложенный Э. Маурья в 2010 году, делающий фокус на аспекты, важные именно для ИТ-стартапов [4].

Методология целеориентированной разработки [5] для построения модели подразумевает использование ещё более современного инструмента, предложенного А. Сердюком в 2013 году [6]. Это шаблон «Воздушный шар» (англ. Balloon Canvas) [7], представляющий собой визуальную метафору, позволяющую значительно упростить понимание шаблона и обогатить его дополнительными важными для модели элементами, такими как рыночные и продуктовые конкуренты, партнёры и поставщики.

В рамках применения на одном из рассматриваемых стартап-проектов «НаАкции.Бел» методологии целеориентированной разработки на фазе исследования предметной области (англ. Discovery Phase) командой проекта была сформирована модель одноимённого цифрового сервиса, представленная на рисунке 1.

Как видно из рисунка, на модели командой определены следующие элементы:

1. Целевая аудитория (далее ЦА) сервиса в лице многодетных семей Республики Беларусь с соответствующей решаемой проблемой, предоставляемой ценностью, каналом доставки ценности, а также ответной ценностью от ЦА.
2. Рыночные и продуктовые конкуренты с соответствующими ключевыми отличиями от них, которые в случае рыночных конкурентов представляют собой инновацию, а в случае продуктовых – конкурентное преимущество.

3. Ключевые процессы и участники со стороны команды проекта, включающие разработку соответствующих приложений, заключение соглашений с торговыми сетями и распространение сервиса среди ЦА.
4. Ключевые партнёры и поставщики в лице торговых розничных сетей Республики Беларусь, которые с точки зрения модели являются поставщиками данных об акционных товарных предложениях и выгодоприобретателями дополнительных продаж за счёт привлечения новых покупателей через сервис, а также в лице общественных объединений многодетных семей, которые в обмен на возможности сервиса предоставляют обратную связь и распространение сервиса среди ЦА.
5. «Покупатели» сервиса в лице гражданского общества Республики Беларусь, получающего возможность участия в поддержке многодетных семей и предоставляющего посредством канала краудфандинга денежные средства, необходимые для аренды командой собственного хостинга и последующего продвижения сервиса с помощью платной интернет-рекламы и SMM.

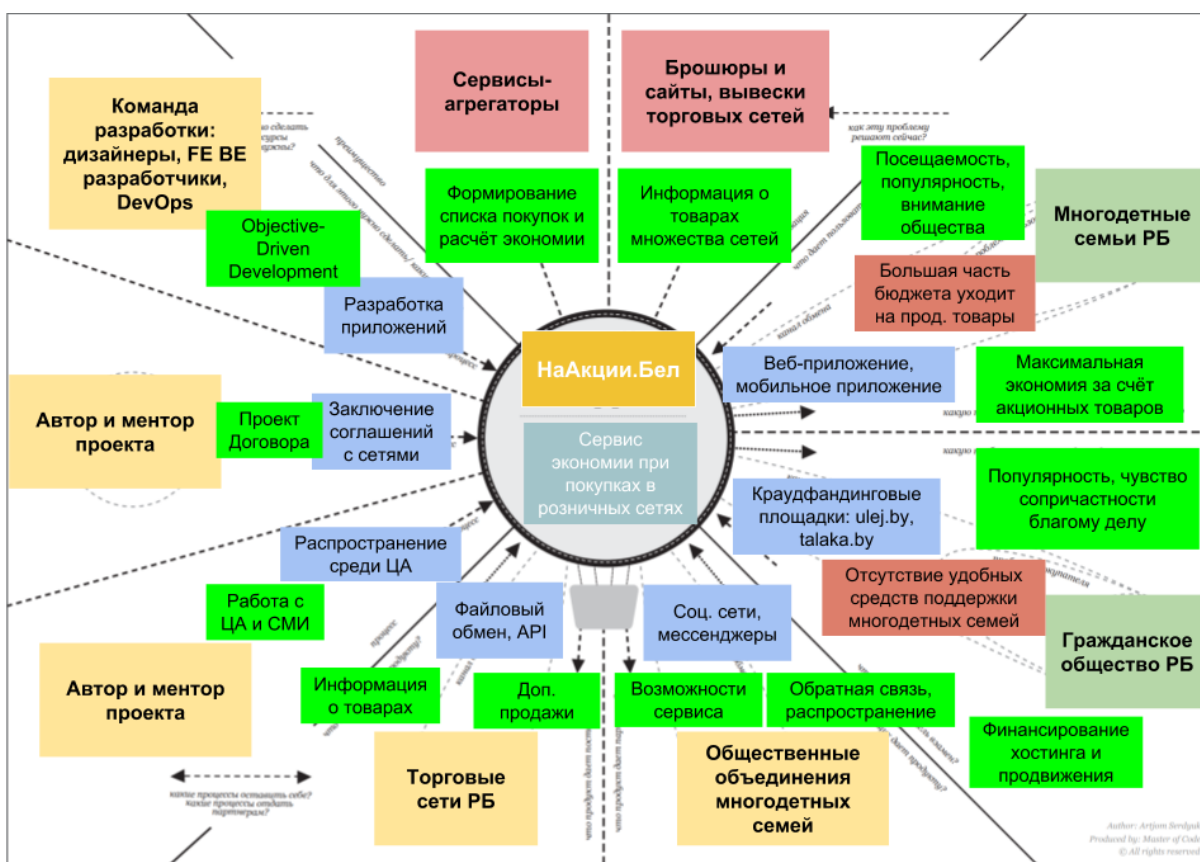


Рисунок 1 – Модель цифрового сервиса «НаАкции.Бел»

Представленная версия является не первой, поскольку в ходе фазы исследования командой вносились уточнения и в название сервиса, и в ключевые активности, и в сегмент партнёров.

После того, как о стартап-проекте «НаАкции.Бел» вышла очередная статья в СМИ, о нём узнала автор стартап-проекта “WeekMenu.by” А. Астапенко и обратилась к команде с предложением о партнёрстве. Предложение было принято, и, в рамках инициированной сторонами фазы исследования для проекта “WeekMenu.by”, также была построена его модель, представленная на рисунке 2.

Как видно из рисунка, модель “WeekMenu.by” отличается от модели «НаАкции.Бел» ЦА, конкурентами, партнёрами и покупателями. При этом части с ключевыми действиями, командой и поставщиками во многом пересекаются. В результате у команды «НаАкции.Бел» появилось предложение к автору проекта “WeekMenu.by” о стратегическом партнёрстве и создании экосистемы цифровых

сервисов. После чего обе команды совместно сформировали модель экосистемы «Счастливая семья» (далее Экосистема), представленную на рисунке 3.

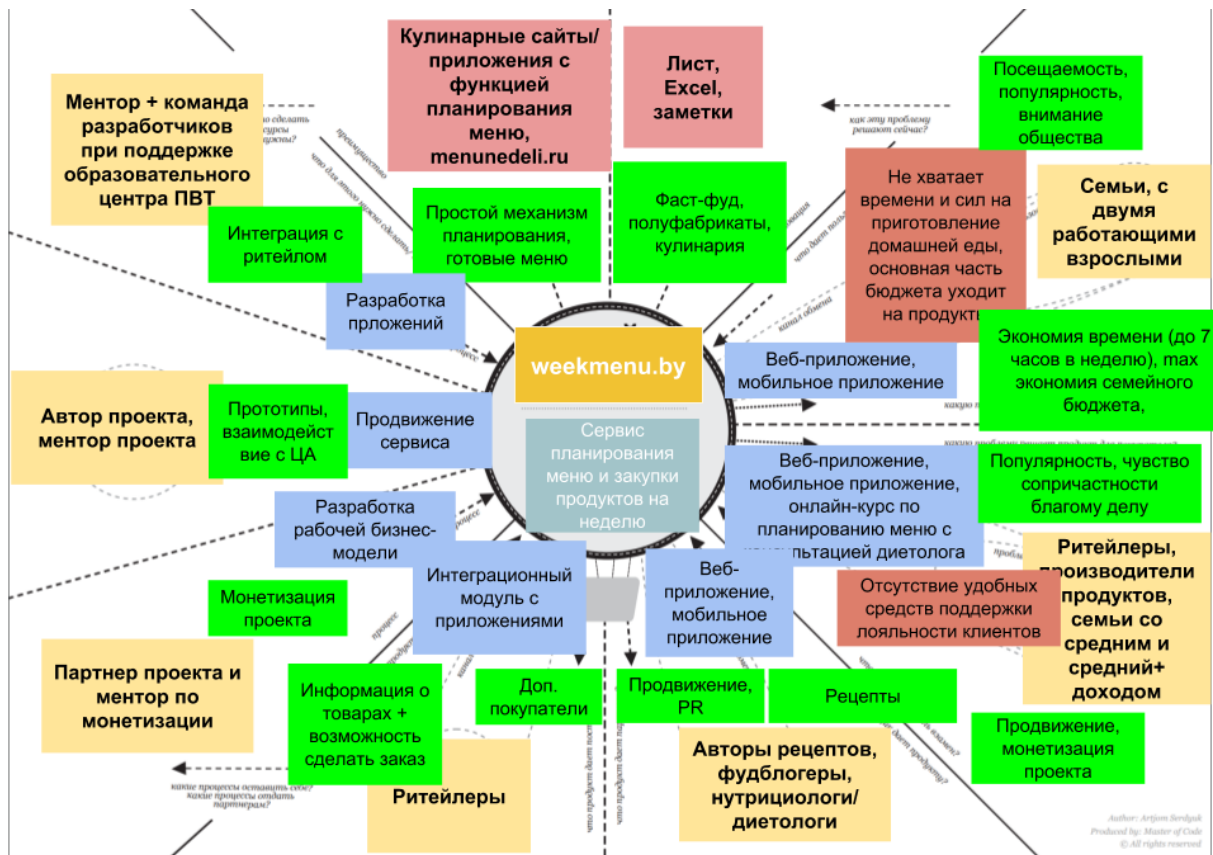


Рисунок 2 – Модель цифрового сервиса “WeekMenu.by”

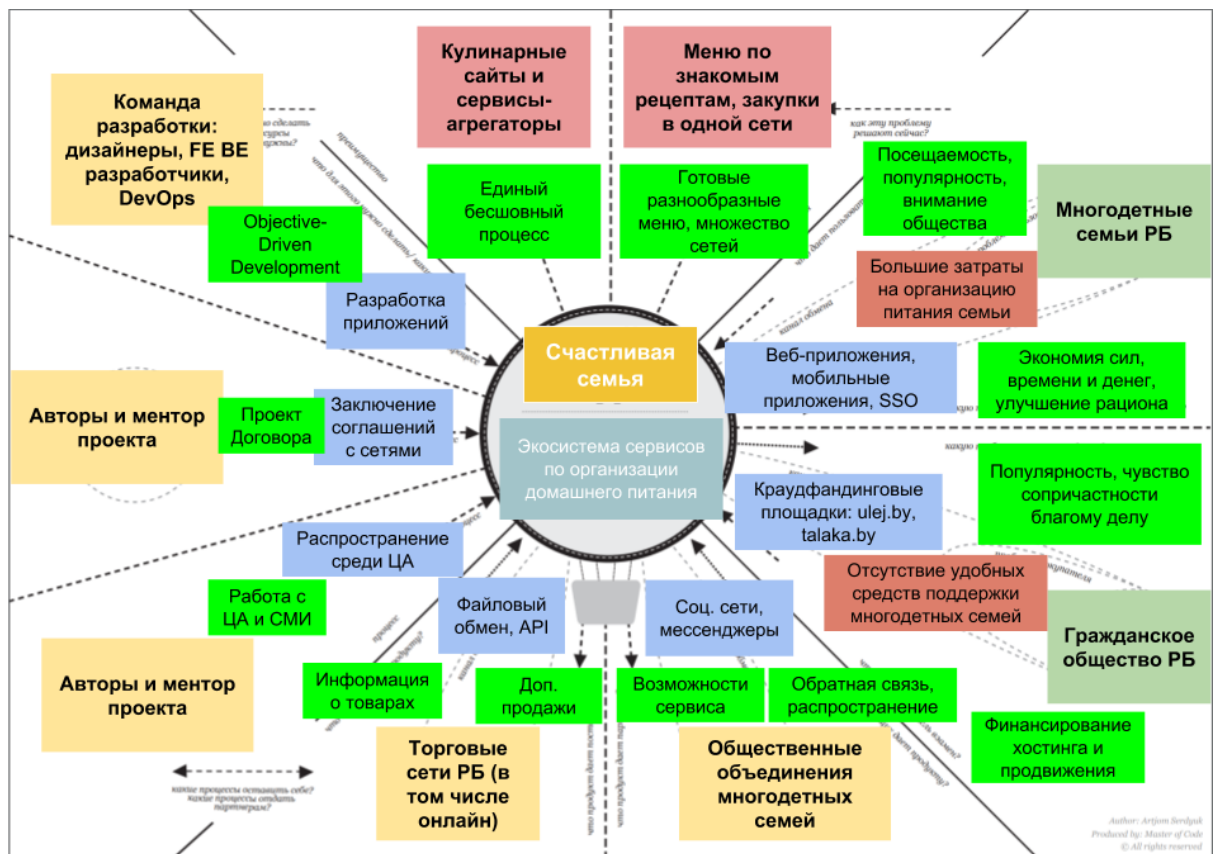


Рисунок 3 – Модель экосистемы цифровых сервисов «Счастливая семья»

Как видно из рисунка, обеими командами принято решение на первых совместных этапах развития обоих сервисов (англ. Empathy, Stickiness, Virality) в рамках Экосистемы взять за основу ЦА сервиса «НаАкции.Бел», как наиболее пересекающуюся между ними. С точки зрения канала поставки ценностей введено дополнительное звено в виде служебного сервиса «Единого входа» (англ. Single-Sign On), необходимого для бесшовного перехода из одного сервиса в другой и обратно.

Обобщены рыночные и продуктовые конкуренты, а также соответствующие им отличительные черты для обоих сервисов. Усилия обеих команд на первых этапах решено максимально возможно объединить для снижения издержек и удержания эффективности взаимодействия между участниками на целевом уровне.

С точки зрения основных поставщиков у обоих сервисов изначально было пересечение в части розничных торговых сетей. Однако у сервиса “WeekMenu.by” основной акцент делался на онлайн-гипермаркетах (в первую очередь в лице сервиса «е-Доставка»), а у «НаАкции.Бел» – на традиционных оффлайн-торговых сетях. При этом, за счёт того, что у «НаАкции.Бел» также есть потенциал интеграции с онлайн-площадками, общий список поставщиков был ими расширен.

С точки зрения ключевых партнёров и покупателей принято решение взять ключевых партнёров и покупателей сервиса «НаАкции.Бел», поскольку они позволяют обеспечить бесплатность сервиса для всех сторон на время поиска обоими стартап-проектами наиболее подходящих для них схем монетизации сервисов.

Далее необходимо провести совместную командную работу по построению для Экосистемы последующих артефактов методологии ODD: Дорожной карты, Карты влияния, карты рассказов и формирование на основе них общего бэклога Экосистемы. Соответствующая работа и её результаты будут описаны в последующих публикациях и докладах автора.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сетевое издание «Беларусь сегодня» [Электронный ресурс] : Идеи высшего софта – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/idei-vysshego-softa.html> – Дата доступа: 18.02.2019.
2. Fortune [Electronic resource] : Why startups fail, according to their founders – Mode of access: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/> – Date of access: 18.02.2019.
3. Nonlinear Thinking [Electronic resource] : The Business Model Canvas. – Mode of access: https://nonlinearthinking.typepad.com/nonlinear_thinking/2008/07/the-business-model-canvas.html – Date of access: 18.02.2019.
4. Love the Problem [Electronic resource] : Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?. – Mode of access: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0> – Date of access: 18.02.2019.
5. Google Диск [Электронный ресурс] : Целеориентированная разработка – Режим доступа: <https://drive.google.com/file/d/1Fxu4FpXJob8J9riLKEZ1pZdCVUlsqmm0/view> – Дата доступа: 18.02.2019.
6. SlideShare [Электронный ресурс] : Канва бизнес-модели – Режим доступа: https://www.slideshare.net/ek_artem/ss-18397129 – Дата доступа: 18.02.2019.
7. Dropbox [Электронный ресурс] : Шаблон «Воздушный шар» – Режим доступа: <https://www.dropbox.com/s/ovxv9d9r5b2biu0/BMC-baloon.pdf> – Дата доступа: 18.02.2019.