

**А. В. Трачук,**

*д.э.н., профессор, научный руководитель факультета «Менеджмент»  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
генеральный директор ФГУП «Гознак»*

## **Бизнес-модели для гиперсвязанного мира**

Общие закономерности развития современной техники становятся вызовами для глобального рынка. Для сохранения конкурентоспособности в этих условиях его участники должны создавать новые бизнес-модели. Последние, в свою очередь, направлены на интерактивность во взаимоотношении с клиентом, их основу составляют устоявшиеся экономические и социальные институты, причем бизнес-модели требуют их развития и реформирования. Под этим воздействием существенные изменения происходят в сфере использования платежных инструментов.

В статье использованы результаты исследований, проводившихся в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации и во ФГУП «Гознак». Их предметом были отношения, возникающие во взаимодействии субъектов бизнеса и изменяющиеся вследствие изменений технологий в коммуникации и самой среды бизнеса.

Недавно МП опубликовал обзор перспективных технологий, компаний, бизнес-моделей, инновационных решений и направлений развития глобального рынка. В нем определены четыре мегатренда, которые определяют изменения, происходящие во всех сегментах глобального рынка:

- нанотехнологии и новые материалы;
- власть потребителя;
- новая эра производства и
- гиперсвязанность.

В связи с развитием современных форм ведения бизнеса последний мегатренд заслуживает подробного рассмотрения. Сам термин «гиперсвязанность» возник около 10 лет назад в работах канадских социологов Анабель Кван-Хаазе (Anabel Quan-Haase) и Барри Веллмана (Barry Wellman) и первоначально был связан с исследованием коммуникаций «человек – человек» и «человек – машина» в организациях с сетевой структурой. Однако границы термина расширились, сегодня гиперсвязанность подразумевает многоуровневые связи в отношениях между людьми, между потребителями и производителями, гражданами и правительствами. Интернет и связанные с ним услуги получили повсеместное распространение, став непосредственной внешней средой, где люди могут коммуницировать друг с другом практически мгновенно, то же самое касается и машин. Огромное количество датчиков и устройств, которые люди часто просто не замечают и с которыми не взаимодействуют в повседневной жизни, образуют связь на уровне «датчик – датчик» или так называемый Интернет машин.

Сегодня Интернет общедоступен в любое время, люди и организации могут вступать в контакт незамедлительно, а техника объединена в сети. Быстрый рост числа мобильных устройств, большой объем информации, а также тотальная распространенность медиа являются стимуляторами процесса взаимосвязанности, следовательно, в настоящее время наблюдаются фундаментальные преобразования во всех областях жизни общества. Отчет этого года прослеживает то, как страны развивают информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) для получения важных конкурентных преимуществ и по-

вышения благосостояния. «Взросшая гиперсвязанность меняет отношения между отдельными людьми, потребителями и предприятиями, гражданами и государством, и мы уже видим фундаментальные преобразования во всех областях экономики и общества. Традиционные организационные структуры и промышленная инфраструктура сталкиваются с трудностями, так как отрасли объединяются. Это неизбежно будет иметь последствия для политики и управления: регулирующим органам придется посредничать между секторами и отраслями, а также в значительной мере контролировать большое количество разных аспектов»<sup>1</sup>. Можно признать, что фактически существуют мобильный Интернет, Интернет вещей, подразумевающий взаимодействие вещей между собой, минуя людей, большие данные, позволяющие накапливать и анализировать поистине огромные объемы информации.

Гиперсвязанность влияет на бизнес, и особенно это заметно в связи с развитием цифровой экономики. Термин стал заметен в повестке дня исследователей бизнеса только с начала 2000-х годов, сегодня представляет существенный интерес. Термин «бизнес-модель» используется для описания широкого спектра неформальных и формальных ключевых аспектов бизнеса, включая цель, потенциальных клиентов, предложение, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, торговую практику, процессы управления и пр. Бизнес-модель – это организационная структура бизнеса для реализации коммерческих возможностей.

Посмотрим на предложение Остервальдера<sup>2</sup>. Очевидно, что гиперсвязанность приведет к изменению отношений, складывающихся в организации и управлении отношений с клиентами (спам-реклама существует, поскольку от нее есть толк), изменяются каналы сбыта (агенты авиакомпаний переживают непростые времена), меняются каналы поступления платежей (компания Amazon позволяет совершить сделку для приобретения книги одним нажатием клавиши: выбор товара, оплата и получение товара происходят мгновенно). Менее заметно, но не менее значимо влияние гиперсвязанности на структуры издержек компании, ценностные предложения, потребительский сегмент, а также другие элементы бизнес-модели.

Гиперсвязанность создает новые условия для функционирования бизнеса, в основе которых лежит создание экосистемы (мобильный интернет + операционная система IOS). Такая среда, являясь основой бизнеса некоторых компаний, дает уникальную возможность для развития малого и среднего софтверного бизнеса. Эти изменения настолько существенны, что заговорили об отказе от одноуровневой бизнес-модели и переходе к многоуровневой.

Интересная работа по указанной проблеме опубликована в Harvard Business Review. Авторы говорят о том, что сегодня фактором, позволяющим победить в конкурентной борьбе, становится не обладание лучшим продуктом, а создание лучшей платформы. Успех бизнес-платформы определяется тремя составными элементами:

- инструмент «Присоединение» обеспечивает легкое присоединение новых участников к платформе;
- инструмент «Притяжение» обеспечивает привлечение разных участников, создающих критическую массу пользователей и клиентов;

<sup>1</sup> Роберт Гринхилл, Chief Business Officer, Всемирный экономический форум: Индекс сетевой готовности 2011–2012 года // Центр гуманитарных технологий. URL: <http://gtmarket.ru/news/2012/04/05/4269/>.

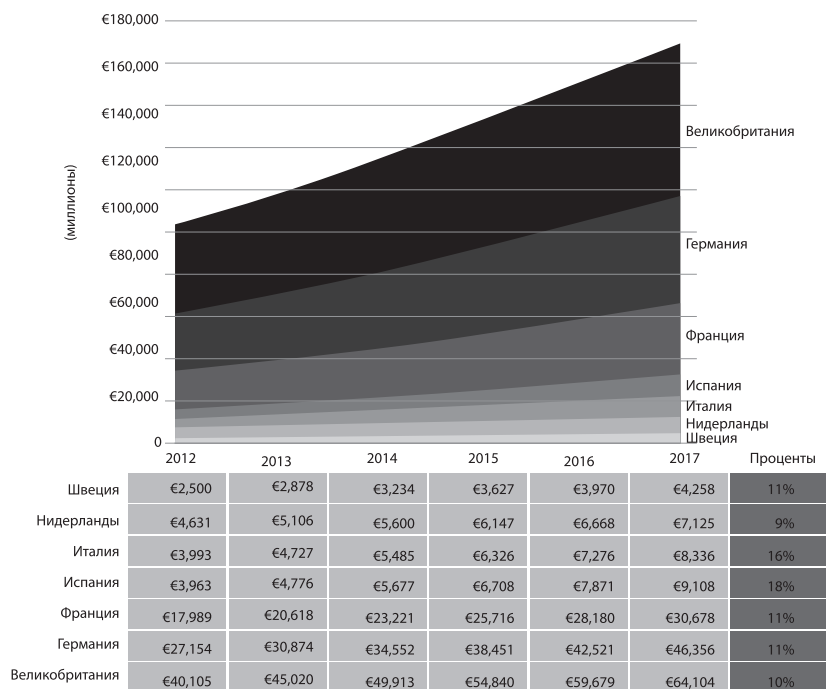
<sup>2</sup> Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и инноватора. М.: Альпина Паблшер, 2013.

- инструмент «Взаимоотношения» обеспечивает условия для обмена и создания стоимости участниками платформы.

В наши дни успешные бизнес-платформы в своей деятельности опираются на Интернет как на канал связи, предоставляющий наибольшую скорость и интерактивность.

Самые значимые изменения произошли в торговле и взаимоотношениях с клиентами. Главной тенденцией в розничной торговле в последние десятилетия стало развитие Интернета и мобильной коммерции. Объем интернет-торговли в развитых странах растет до 15% в год. В течение следующих 5 лет (рис. 1) предполагается двукратный рост объемов интернет-торговли в ведущих европейских странах. В США объем интернет-торговли в 2012 году составил 231 млрд долл., или 8% всего розничного товарооборота. Недавно было объявлено, что Китай стал первой страной в мире по объему интернет-торговли.

Помимо создания новой парадигмы представления продукции, выстраивания отношений с клиентами и обеспечения канала оперативной доставки товаров, одним из фундаментальных драйверов развития электронной коммерции (интернет- и мобильной коммерции) становится предоставление безопасных, надежных и удобных для клиента механизмов оплаты за поставленные товары и услуги.



Источник: Forrester Research Online Retail Forecast, 2012 To 2017 (Западная Европа)

**Рис. 1.** Прогноз темпов роста электронной коммерции в некоторых европейских странах

Сегодня платежный ландшафт выглядит так:

- в основном розничные платежные операции в большинстве стран совершаются с использованием наличных денег (Польша — 90%, Россия — 87%, Европа в среднем — 78%, США — 45%, Исландия — 9%);
- на платежи меньше 12 долл. (микроплатежи) приходится около 50% всех розничных платежей, а на платежи менее 35 долл. — около 75%;
- стоимость проведения одной платежной операции варьирует в зависимости от используемого платежного инструмента: наличные деньги и электронные деньги — самые дешевые; кредитные карты — самые дорогие.

Рост наличных денег в обращении прослеживается во всех странах (рис. 2).

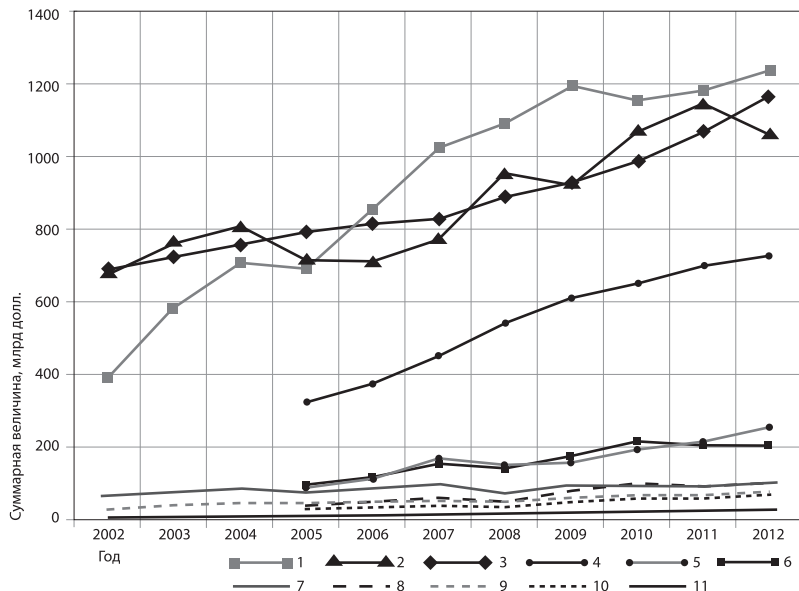


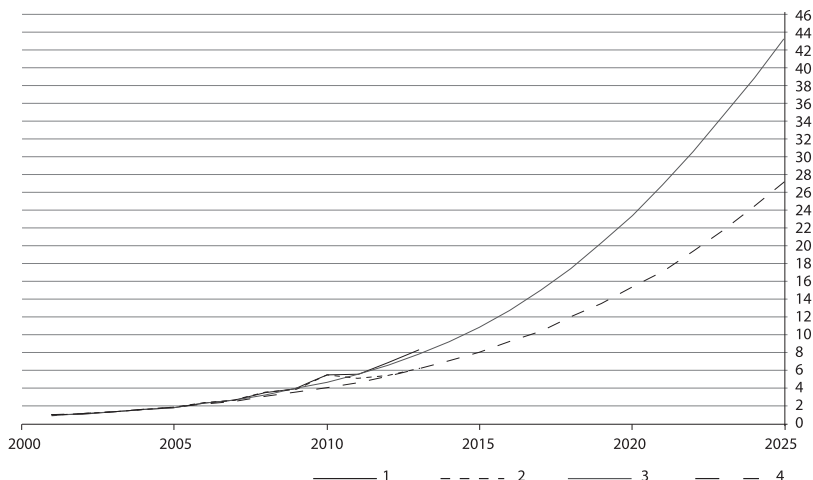
Рис. 2. Рост наличных денег в обращении:

1 – Европа; 2 – Япония; 3 – США; 4 – Китай; 5 – Россия; 6 – Индия; 7 – Великобритания; 8 – Бразилия; 9 – Канада; 10 – Австралия; 11 – Сингапур

С учетом указанных условий при построении бизнес-модели возникает вопрос о выборе платежного инструмента для мобильной коммерции. С позиции предлагаемых платежных инструментов выделим банкноты, банковские карты, электронные деньги и достаточно новый, активно развивающийся инструмент — кибер-деньги, представленные такими системами, как Bitcoin или Litecoin. Все эти инструменты с разной степенью удобства позволяют обслуживать мобильную коммерцию. Однако различие между ними состоит не только в их физическом воплощении. Фундаментальные отличия в их природе могут привести к существенным подвижкам в развитии теории денег. Запрос на платежный инструмент для мобильной торговли меняет платежный ландшафт. Электронные деньги и кибер-деньги стали возмутителями спокойствия. В отличие от традиционных наличных и кредитных денег (банкнот, банковских карт и предоплаченных карт), они уже являются не государственными обязательствами, а по сути частными деньгами. Таким

образом, гиперсвязанность и развитие новых форм бизнеса ведут к уходу от модели платежей, в которой противостояли наличные и безналичные деньги в форме обязательств государства, к другой структуре, где возникает конкуренция между государственными и частными деньгами.

Если мы возьмем более традиционное соотношение между наличными и безналичными платежами, то развитие мобильной коммерции, безусловно, благоволит развитию последних<sup>1</sup>. Например, в рамках исследования, проведенного ФГУП «Гознак», был дан прогноз роста безналичных платежей в России (рис. 3). Доля безналичных платежей в зависимости от сценариев развития экономики составит от 27 до 43% к 2025 году. Сегодня этот уровень около 12%.



**Рис. 3.** Прогноз роста безналичных денег в России: 1 — оптимистический сценарий, исходные данные; 2 — оптимистический сценарий, модель Басса; 3 — сценарий бюджетной экспансии, исходные данные; 4 — сценарий бюджетной экспансии, модель Басса

Динамика развития платежей понятна. Что же определяет выбор платежного инструмента покупателем? Насколько покупатель готов выбирать новые платежные инструменты?

По заказу ФГУП «Гознак» с 10 по 20 мая 2011 года в Москве и Санкт-Петербурге было проведено социологическое исследование того, как население относится к системам электронных платежей. В качестве основного исследовательского метода был использован массовый онлайн опрос. Выборка строилась на основе онлайн панели. Всего в опросе приняли участия 873 человека, но только 314 из них обладали необходимыми для исследования характеристиками. В результате исследования был составлен портрет пользователя систем электронных денег в России, а также определены некоторые факторы, оказывающие влияние на выбор платежного инструмента покупателем.

В связи с тем что электронные деньги являются новым инструментом, они часто смешиваются с безналичными деньгами. При этом хотелось бы отметить, что некоторые свойства роднят электронные деньги с безналичными, в то время как другие — с наличными деньгами.

Результаты исследования в большой степени совпадают с результатами схожих исследований, проведенных в России и других странах. Одним из

<sup>1</sup> Трачук А. В., Голембювский Д. Ю. Перспективы распространения безналичных розничных платежей // Деньги и кредит. 2012. № 7.

выводов исследования стало подтверждение факта, что выбор платежного инструмента в конкретных условиях сделки определяется большим количеством факторов – от особенностей психологического восприятия платежного инструмента до стоимости проведения операции.

В качестве факторов, оказывающих влияние на выбор покупателем формы оплаты, можно выделить следующие:

- образование: чем выше уровень образования, тем чаще человек использует безналичные платежные инструменты (63% пользователей систем электронных платежей в России имеют высшее образование);
- возраст: безналичные платежи выбирают молодые люди (76% пользователей электронных денег в России — люди в возрасте от 20 до 35 лет);
- оценка опасности мошенничества: большинство людей считают оплату наличными безопасней (лишь около 40% пользователей систем электронных платежей в России считают, что платежные карты надежно защищены);
- доступность оплаты: даже в развитых странах оплата банковской картой возможна далеко не всегда (например, в Германии безналичная оплата возможна примерно в 60% торговых точек);
- психология: люди проще расстаются с безналичными деньгами, чем с наличными (исследование, проведенное Национальным банком Нидерландов в 2013 году, показало, что безналичные платежи менее эмоционально окрашены, чем платежи наличными);
- анонимность: в ряде случаев люди готовы переплачивать для сохранения анонимности сделки (сохранение анонимности клиента является частью некоторых бизнес-моделей, и перед продавцом стоит вопрос инструментов ее обеспечения);
- стоимость: чаще всего покупатель не готов платить за использование платежного инструмента, предпочитая те, которые являются бесплатными или дают косвенные преимущества.

В современных условиях, в том числе в связи с развитием новых бизнес-моделей, существует безусловная востребованность в электронном платежном инструменте, который имел бы характеристики как банковских платежных инструментов, так и наличных денег. Такой инструмент должен:

- иметь максимально широкую принимаемость;
- подходить для осуществления микроплатежей;
- быть пригодным для использования в режиме офлайн;
- позволять проводить условно анонимные платежи.

Возможным развитием потребности в создании инновационного платежного инструмента становится перспектива возрождения частных денег, которые сегодня представлены в виде электронных и кибер-денег. Эти два платежных инструмента не обеспечивают полностью потребности мобильной торговли. Однако они создаются для обслуживания отдельных бизнес-моделей, в том числе создаваемых в рамках экосистем и с расширением этих экосистем, при этом возможно превращение таких платежных инструментов в универсальные.

Платежный инструмент, который может принять достаточно неожиданную форму, должен стать частью модели мобильной коммерции. Мы видим,

как под воздействием новых трендов происходит изменение традиционных, сложившихся веками институтов (например, денег).

Отметим, что под воздействием глобальных трендов изменению должны подвергнуться все элементы. Например, с развитием 3D-печати может произойти слияние услуги и товара: покупатель получит файл, который будет превращать в объект на личном или находящемся в общем пользовании устройстве 3D-печати.