

БАКАЛАВРИАТ

*Л.В. Лapidус*

# ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

*Управление электронным бизнесом  
и электронной коммерцией*

У Ч Е Б Н И К



Электронно-  
Библиотечная  
Система  
[znanium.com](http://znanium.com)

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – БАКАЛАВРИАТ

серия основана в 1996 г.



Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Л.В. ЛАПИДУС

# ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

## УПРАВЛЕНИЕ

## ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ

УЧЕБНИК

*Рекомендовано  
Учебно-методическим советом ВО  
в качестве учебника для студентов  
высших учебных заведений, обучающихся  
по направлениям подготовки  
38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»  
(квалификация (степень) «бакалавр»)*

Электронно-  
Библиотечная  
znanium.com

Москва  
ИНФРА-М  
2019

УДК 338(075.8)

ББК 65я73

Л24

Рецензенты:

*Казаков В.Н.*, доктор экономических наук, профессор экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова, заслуженный профессор Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;

*Мачерет Д.А.*, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Института экономики и финансов Российского университета транспорта

**Лапидус Л.В.**

Л24 Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : учебник / Л.В. Лапидус. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 479 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5ad4a78dae3f27.69090312](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5ad4a78dae3f27.69090312).

ISBN 978-5-16-013640-0 (print)

ISBN 978-5-16-106302-6 (online)

Университетский курс «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» посвящен одной из самых молодых и практико-ориентированных областей научных знаний. В учебнике раскрыта сущность цифровой экономики, представлены теоретические положения и практические рекомендации по управлению электронным бизнесом и электронной коммерцией с позиции трансформации бизнес-моделей под воздействием эволюции цифровых технологий. Особое внимание уделено инновационным технологиям и их влиянию на потребительское поведение, формирование новых рынков и изменение природы компаний, характер конкурентной борьбы с учетом мировых трендов цифровой экономики и особенностей ведения электронного бизнеса в России.

Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Менеджмент».

УДК 338(075.8)

ББК 65я73

ISBN 978-5-16-013640-0 (print)

ISBN 978-5-16-106302-6 (online)

© Лапидус Л.В., 2018

## Список принятых сокращений

**ЕПГУ** — Единый портал государственных услуг

**СМК** — система менеджмента качества

**ABB** — деятельность на основе бюджетирования (*Activity Based Budgeting*)

**ABC** — анализ затрат по видам деятельности (*Activity Based Costing*)

**ABM** — деятельность на основе менеджмента (*Activity Based Management*)

**ACSI** — Американский индекс удовлетворенности потребителей (*American Customer Satisfaction Index*)

**AMEX** — Американская фондовая биржа (*American Stock Exchange*)

**AR** — дополненная реальность (*augmented reality*)

✓ **ARPU** — средний доход с привлеченного пользователя (*Average revenue per user*)

**B2B** — взаимоотношения между коммерческими организациями (*Business-to-Business*)

✓ **B2C** — коммерческие взаимоотношения между организацией и потребителем (*Business-to-Consumer*)

✓ **B2B2C** — рыночный сегмент: бизнес — бизнес — конечный потребитель (*Business-to-Business-to-Customer*)

✓ **B2E** — рыночный сегмент: бизнес — сотрудник (*Business-to-Employee*)

✓ **B2G** — взаимоотношения между государством и бизнесом (*Business-to-Government*)

✓ **B2P** — рыночный сегмент: бизнес — партнеры (*Business-to-Partners*)

✓ **BSC** — сбалансированная система показателей (*Balanced Score Card*)

✓ **C2B** — рыночный сегмент: потребитель — бизнес (*Consumer-to-business*)

✓ **C2C** — рыночный сегмент: потребитель — потребитель (*Consumer-to-Consumer*)

✓ **CAC** — стоимость приобретения клиентов (*Customer Acquisition Cost*)

**CLTV** — пожизненная ценность клиента (*Customer Lifetime Value*)

**CMS** — система управления содержимым (контентом) (*Content Management Systems*)

**COGS** — стоимость проданных товаров (*Cost of goods sold*)

**CPA** — стоимость одного привлеченного клиента (*Cost Per Acquisition*)

**CPC** — цена за клик (*Cost Per Click*)

**CPS** — цена за продажу (*Cost Per Sale*)

**CPV** — стоимость посетителя (*Cost Per Visitor*)

**CC** — публичные лицензии (*Creative Commons*)

**CPT** — затраты в расчете на тысячу (*Cost Per Thousand*)

**CRM** — система управления взаимоотношениями с клиентами (*Customer Relationship Management*)

**CSI** — индекс удовлетворенности клиентов (*Customer Satisfaction Index*)

**CTR** — показатель конверсии (*Click-Trought Rate*)

**EAST** — Восток — команда европейской безопасности банкоматов (*European ATM Security Team*)

**EDE** — электронный обмен документов (*Electronic Document Exchange*)

**EDI** — технологии электронного обмена документами (*Electronic Document Interchange*)

**EDI** — электронный обмен данными (*Electronic Data Interchange*)

**EPS** — электронная система закупок (*Electronic Procurement System*)

**ERP** — планирование ресурсов предприятия (*Enterprise Resource Planning*)

**e-SQMSU** — методика оценки качества электронных услуг, измерение интегрального индекса качества электронной услуги *e-SQMSU Index* по 12 критериальным группам в зависимости от ее типа

**G2B** — рыночный сегмент для ведения электронной коммерции: правительство — бизнес (*Government-to-business*)

**G2C** — рыночный сегмент для ведения электронной коммерции: правительство — граждане (*Government-to-Citizens*)

**GPL** — генеральная публичная лицензия (*General Public License*)

**HHI** — индекс Херфиндаля — Хиршмана (*Herfindahl-Hirschman Index*)

**HRM** — управление человеческими ресурсами (*Human Resource Management*)

**IBM** — корпорация международных бизнес-машин (*International Business Machines Corporation*)

**IoT** — интернет вещей (*Internet of things*)

**IPO** — первичное публичное размещение (*Initial Public Offering*)

**IRR** — внутренняя норма доходности (*Internal Rate of Return*)

**KPI** — ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators*)

**MOTO** — заказ по почте, заказ по телефону (*Mail Order Telephone Order*)

**MRR** — ежемесячный регулярный доход (*Monthly Recurring Revenue*)

**MVP** — минимальный жизнеспособный продукт (*Minimum Viable Product*)

**NASDAQ** — Американская электронная биржа для торговли акциями высокотехнологичных компаний (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*)

**NFC** — бесконтактные системы (*Near Field Communication*)

**NPS** — индекс потребительской лояльности (*Net Promoter Score*)

**NPV** — чистая текущая стоимость (*Net Present Value*)

**OCR** — коэффициент частоты сделок (*Order Conversion Ratio*)

**PDPC** — диаграмма процесса принятия решения (*Process Decision Program Chart*).

**PHLX** — Филадельфийская фондовая биржа (*Philadelphia Stock Exchange*)

**ROI** — возврат инвестиций (*Return on Investment*)

**ROMI** — рентабельность инвестиции в маркетинг (*Return on Marketing Investment*)

**SaaS** — программное обеспечение как услуга (*software as a service*)

**SADT** — методология структурного анализа и проектирования сложных систем (*Structured Analysis and Design Technique*)

**SBTC** — смещение технического прогресса в сторону тех, кто умеет работать с новыми технологиями (*skill-based technological change*).

**SCM** — управление цепями поставок (*Supply Chain Management*)

**SEM** — поисковый маркетинг (*Search Engine Marketing*)

**SET** — защищенный протокол (*Secure Electronic Transaction*)

**SMM** — социальный медиамаркетинг (*Social Media Marketing*)

**SMO** — оптимизация сайта под социальные медиа (*Social Media Optimization*)

**SOA** — сервис-ориентированная архитектура (*Service-Oriented Architecture*)

**SOP** — стандартизированные технологические операции (*Standard Operating Procedures*)

**SPO** — вторичное публичное размещение (*Secondary Public Offering*)

**SQI** — показатели качества услуг (*Service Quality Indicators*)

- ✓ **SRM** — система управления взаимоотношениями с поставщиками (*Supply Relationship Management*)
- SSL** — защищенный протокол (*Secure Socket Layer*)
- TCR** — конверсия по транзакциям (*Transaction Conversion Rate*)
- TQM** — всеобщее управление качеством (*Total Quality Management*)
- VOD** — видео по запросу (*Video-on-Demand*)
- VR** — виртуальная реальность (*virtual reality*)
- WAP** — протокол беспроводных приложений (*Wireless Application Protocol*)
- WOM** — сарафанное радио (*Word of Mouth*)

## К читателю

Жить в эпоху технологического сдвига — настоящее везение.

Цифровая экономика, Индустрия 4.0, искусственный интеллект, блокчейн и биткойны — каждый день занимаешься поиском ответов на множество вопросов. Всех охватила «цифровая лихорадка». Компании запускают цифровую трансформацию, перестраивают бизнес-процессы и проектируют новые бизнес-модели. Государства все усилия направляют на повышение конкурентоспособности страны и качества жизни населения.

Граждане изучают технологии и развивают компетенции будущего.

Мир готовится к наступлению четвертой промышленной революции.

Your knowledge is in your head,  
Your skills are in your hands,  
Your success is in your mind  
And so your life will be shined.

*Л.В. Ланидус*

Дорогой читатель!

Этот учебник является результатом моего профессионального интереса к практике трансформации экономики под воздействием мощнейшего открытия технического прогресса рубежа веков — онлайн-технологий и интернета. Их воздействие на экономику, общество и жизнь каждого конкретного человека по своему масштабу и темпам распространения не имеет исторических аналогов. Формирование новых условий ведения бизнеса, появление новых цифровых продуктов и электронных услуг, ускорение бизнес-процессов во всех сферах деятельности в течение одного-двух десятилетий подготовили нас к переходу к четвертой промышленной революции и Экономике 4.0.

Стремительный успех компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, о существовании которых еще несколько лет назад ничего не было известно, взрывной рост их капитализации, встраивание электронной коммерции в офлайн-бизнес стали предметом



анализа и практического интереса абсолютного большинства активной части общества. Стало очевидным, что подготовка современных специалистов без получения знаний в области этих революционных процессов изменения моделей производства, потребления, обмена и распределения невозможна.

Пять лет назад, когда межфакультетские курсы начинали набирать популярность в МГУ имени М.В. Ломоносова, я задумалась над разработкой авторского курса, который бы давал решения в ответ на вызовы современной эпохи и был интересен будущим физикам, химикам, математикам, биологам, социологам, кибернетикам, геологам, т.е. студентам всех факультетов МГУ.

По условиям формирования аудитории межфакультетских курсов, студенты могли сами выбирать их по собственному желанию. Курс должен был сначала пройти отбор на экономическом факультете и потом конкурировать с другими, со всех факультетов МГУ, предложенными ведущими преподавателями и профессорами. В любой момент каждый записавшийся студент мог самостоятельно отписаться от курса через электронный кабинет и перейти на другой, более интересный. Все это определяло необходимость разработки новой базы знаний и методики обучения слушателей курса с разными ожиданиями и уровнем подготовки. Это усиливало мою мотивацию, и в 2013 г. я приняла решение разработать собственный курс и участвовать в университетском конкурсе.

Аспирантура и докторантура по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами», накопленные в течение 20 лет научно-преподавательской деятельности компетенции в области менеджмента, исследования систем управления, организационного проектирования, управления качеством, управления человеческими ресурсами, отраслевой экономики, 19-летний стаж экспертной и управленческой деятельности, многолетний опыт ведения собственного бизнеса и базовое техническое образование по специальности «Технология машиностроения» и специализации «Автоматизация и робототехника» позволили мне остановиться на самой интересной предметной области — цифровой экономике. Я поставила целью раскрыть сущность и признаки цифровой экономики, мировую практику ведения электронного бизнеса и электронной коммерции, представить принципы проектирования и масштабирования бизнес-моделей с учетом эволюции технологий электронной коммерции и особенностей российской действительности, описать основы управления отдельными

функциональными подсистемами в условиях цифровой трансформации и др. Так возникло название курса «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» и появилось четкое понимание того, что курс будет состоять из двух частей: первая будет посвящена макроэкономическим аспектам цифровой экономики; вторая — микроэкономическим аспектам управления бизнесом.

Несмотря на серьезный опыт разработки авторских курсов, работа над данным курсом требовала нового подхода. Нужно было разобраться в онлайн-технологиях, глубоко изучить технологическую основу многих бизнес-процессов, понять принципы организации интерфейсов и схемы монетизации социальных сетей, современных цифровых платформ, мобильных приложений, электронных систем управления взаимоотношениями с клиентами (*e-CRM*), технологий Индустрии 4.0 (*Big data*, интернета вещей (*IoT*), блокчейн-технологий, виртуальной (*VR*) и дополненной реальности (*AR*), роботизации) и многих других. Следовало полностью погрузиться в огромный мировой поток информации по цифровым технологиям в электронных и традиционных средствах массовой информации и обогатить словарный запас сотнями новых терминов, процесс появления которых до сих пор остается непрерывным.

Пришлось потратить немало сил, чтобы достичь необходимого уровня компетентности и с уверенностью выходить в аудиторию читать лекции, зачастую по темам, которые у ряда студентов являлись профильными, например, по кибербезопасности (глава 8) перед будущими кибернетиками и специалистами по информационной безопасности с механико-математического факультета и факультета вычислительной математики и кибернетики. По вопросам *usability* (главы 7, 9) — перед разработчиками пользовательских интерфейсов. По ведению и продвижению блогов в социальных сетях (главы 7, 10, 11) — перед популярными блогерами с числом подписчиков более 100 тыс. чел. По мобильной и электронной коммерции (главы 1, 5, 6) — перед самыми активными потребителями услуг электронной торговли, мессенджеров, онлайн-банкинга, стриминговых сервисов и других популярных электронных платформ.

Выход в аудиторию с какой-либо устаревшей информацией означал бы потерю доверия со стороны студентов. Для достижения поставленной цели мне потребовалось стать активным потребителем цифровых продуктов и электронных услуг, сделать собственный *web*-сайт, завести блог, создать группу курса ВКонтакте и стать ее администратором, открыть видеоканал на *YouTube* и,

не останавливаясь, анализировать мировые новости из разделов «технологии», «экономика», «бизнес», «интернет» и др.

Новые знания позволяли мне каждый год на треть актуализировать содержание курса. Благодаря этому он становился еще более интересным, соответствовал растущим скоростям потребления информации и динамизму инновационно настроенных представителей поколения *Next*. Одновременно это повышало мой авторский драйв, заряд на движение вперед и ориентацию на развитие компетенций *Life Long Learning*. Такой подход сразу же дал положительный результат, и уже в первый год чтения лекций мой межкальтетский курс стал популярным в МГУ. Так, в осеннем семестре 2014/2015 учебном году он вошел в ТОП-10 из 175 курсов МГУ, в 2015/2016 учебном году — в ТОП-15 из 180 курсов, в 2016/2017 учебном году на курс записалось 442 студента с 1–4-го курсов бакалавриата и 1–2-го курсов магистратуры с 32 факультетов МГУ, и он попал в ТОП-3, заняв первое место среди 179 курсов МГУ, в 2017/2018 учебном году курс занял второе место из 189 межкальтетских курсов МГУ. Всего за четыре осенних семестра (с 2014 по 2017 г.) курс выбрали почти 1500 студентов с 32 факультетов МГУ.

Общение со студентами и результаты анкетирования показали разную мотивацию студентов — слушателей курса. Кто-то хотел разобраться в том, что происходит в мире под воздействием эволюции информационных технологий и интернета, понять, как появляются новые рынки, какие нужно развивать компетенции и куда лучше пойти работать; кому-то нужно было получить знания и ответы на вопросы о том, как найти инновационную идею для собственного бизнеса и добиться высоких прибылей. Среди слушателей оказались и те, кто уже создал свой электронный бизнес и успел привлечь 7 млн долл. инвестиций. Несмотря на разносторонность интересов, объединяло всех одно — страсть к теме, желание находиться в центре самых динамичных событий и развивать инновационное мышление, чтобы стать лидером в цифровой экономике.

В 2015 г. курс вошел в учебные планы подготовки бакалавров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова. В 2016 г. я стала победителем конкурса работ, способствующих решению задач Программы развития Московского университета в номинации «За достижения лекторов межкальтетских учебных курсов, курсов междисциплинарной тематики, онлайн-курсов, реализуемых на платформе МГУ «Университет без границ». С тех пор структура курса не менялась и остается актуальной до сих пор, каждой теме лекции соответствует определенная глава.

Изучение цифровой экономики в течение многих лет и экспертные компетенции в данной области позволяют мне утверждать, что нельзя понять сущность цифровой экономики, не заглядывая вглубь технологий, точно так же, как ошибочно и сводить цифровую экономику только к технологиям. **Цифровая экономика** — это совокупность отношений, складывающихся в процессах производства, распределения, обмена и потребления, основанных на онлайн-технологиях и направленных на удовлетворение потребностей в жизненных благах, что, в свою очередь, предполагает формирование новых способов и методов хозяйствования и требует действенных инструментов государственного регулирования.

**Цифровую экономику характеризуют** появление новых видов услуг и рост их доли в валовом внутреннем продукте (ВВП), новых бизнес-моделей *Freemium, Free-to-Play, Full-Crowdsourcing, Donation, Print-on-Demand*, зависимость капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, от числа пользователей — потребителей контента, участников, лидов и от скорости увеличения их численности, появление на рынке агрегаторов и других компаний нового типа и изменение характера конкурентной борьбы, внедрение в производственный цикл технологий Индустрии 4.0, сокращение горизонтальных цепочек создания стоимости, переход на кастомизированные продукты и услуги, персонифицированное обслуживание, сокращение жизненного цикла инноваций и трудность прогнозирования новых технологий. **К признакам цифровой экономики** можно также отнести растущую роль социальных сетей в формировании у потребителей мнения о продукте (услуге), появление существенно новых технологий, позволяющих использовать коллективный разум (*mass collaboration*), совместное потребление материальных благ (*Sharing economy*), ведение бизнеса без складов и запасов под спрос (*Print-on-Demand, Video-on-Demand*) по модели дропшип-пинга, использование новых лицензий на право интеллектуальной собственности *Creative Commons (CC), General Public License (GPL), GNU*, увеличение скорости полураспада компетенций выпускников высших учебных заведений и возрастающие разрывы между компетенциями, полученными в процессе обучения, и реальными рабочими местами. Этот список можно еще продолжить.

Сегодня цифровая экономика, управление электронным бизнесом и электронной коммерцией фактически относятся к трансдисциплинарным областям научных знаний. Именно они интересуют современную молодежь и всех, кто не просто наблюдают за эволюцией цифровой экономики, но и сами формируют ее.

У вас в руках первый учебник по авторскому курсу «Цифровая экономика: Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией». Я надеюсь, что процесс изучения будет приятным и увлекательным, полученные знания — полезными, и вместе с вами в стремительно меняющемся мире я буду работать над его продолжением.

## Благодарности

В первую очередь хотела бы сказать спасибо моим любимым студентам с разных факультетов МГУ, которые записывались на курс «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией», активно включались в учебный процесс, поддерживали мои идеи и делились своими историями. Именно их страсть к теме не позволяла расслабиться и двигала меня все время вперед, а аплодисменты после каждой лекции были самой большой благодарностью за мой труд.

Спасибо моим преподавателям, которые заразили своей любовью к высшей математике и технологиям. Моим Учителям, которые влияли на формирование моих взглядов как ученого и прививали любовь к экономической науке. Благодаря им сегодня моим любимым хобби является научный поиск, а время отпуска — лучшее время для разработки курсов, написания статей и формирования нового научного знания. Спасибо моим магистрам и аспирантам с экономического факультета МГУ, которых я смогла увлечь цифровой экономикой.

Спасибо руководству экономического факультета МГУ за поддержку инновационных идей и инициатив, за создание на факультете атмосферы, в которой всегда хочется творить и ставить амбициозные цели, не оглядываясь ни на какие сложности. Спасибо за доверие и сохранение чувства гордости за родной факультет.

Для меня самой большой ценностью в жизни является семья. Именно гордость дочери за мои успехи и слова восхищения мужа являются для меня самыми сильными стимулами идти вперед, браться за сложные задачи, преодолевать себя.

Мой муж, Борис Лapidус, — самый большой мой критик, вдохновитель, единомышленник. На протяжении всех лет работы над курсом и учебником он был рядом, несмотря на свою загруженность, всегда находил время выслушать меня и поддержать словом. Он человек, который посвятил свою жизнь своей любимой транспортной отрасли и всегда ценит в людях страсть к профессии, которой они живут. Человек, который искренне радуется всем моим победам и гордится ими, за что я ему очень благодарна. Спасибо за его терпение в те моменты, когда я готовилась к лекциям и работала над учебником в ущерб домашнему уюту. Именно его напоминания о том, что мне осталось совсем немного до завершения учебника, подстегивали меня не останавливаться и наполняли новой энергией.

Спасибо моей любимой дочери Екатерине Лapidус, которая всегда переживала за мой курс и во всем поддерживала меня. Именно на ней как на представителе поколения *Next* я постоянно тестировала свои идеи и прислушивалась ко всем ее рекомендациям и ценным советам. Спасибо ей за спокойствие, которое она проявляла в процессе обучения меня пользованию социальными сетями, электронными сервисами. Спасибо за баннеры и флажки к конференции, за видеоролики, которые она отрисовывала и создавала в свободное от учебы время.

Отдельное спасибо моим родителям, которые воспитали во мне трудолюбие и следование принципу отдавать себя полностью делу, за которое берешься.

Спасибо Ирине Юрьевне Фомченковой, инженеру Лаборатории прикладного отраслевого анализа экономического факультета МГУ, которая в течение нескольких лет осуществляла компьютерную подготовку макета учебника и периодически напоминала мне о сроках. Я благодарна всем сотрудникам Лаборатории за организацию ежегодных Межфакультетских научно-практических конференций молодых ученых «Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции». Спасибо за их поддержку и увлеченные глаза, которыми они меня встречают на работе, что заряжает новым потоком сил.

## Предисловие

Трансформация экономики под воздействием эволюции онлайн-новых технологий привела к формированию открытого рынка труда, появлению нового вида производства («*peer-to-peer production*»), открыла новые возможности совместного владения материальными благами и народного владения интеллектуальной собственностью, использования электронных инструментов маркетинга. Инновационные технологии, среди которых краудсорсинг и краудфандинг, позволили компаниям не только оптимизировать бизнес-процессы и сокращать издержки, но и привлекать дополнительные источники финансирования, продвигать проекты, продукцию и услуги на рынок.

В настоящее время рынок электронной коммерции — наиболее динамично развивающийся. Это связано не только с бурным развитием информационных технологий и появлением новых электронных продуктов, но и со все бóльшим их проникновением в различные сферы деятельности компаний (*HRM, TQM, CRM*). Большую роль играет и процесс постоянного поиска традиционными компаниями путей наращивания прибылей через внедрение новых каналов сбыта и моментальной оплаты покупок с учетом дефицита времени потребителей, а также с учетом растущего числа пользователей всемирной сети Интернет. Все больший интерес вызывает вопрос перераспределения лидерских позиций компаний в мировых рейтингах. Весь мир следит за развитием рынков электронного бизнеса и электронной коммерции, где рост финансовых показателей компаний составляет сотни процентов, появляются самые дорогие стартапы и осуществляются самые крупные сделки венчурной индустрии в мире.

В этих условиях особое значение уделяется изучению причинно-следственных связей процесса управления электронной коммерцией, принципов построения бизнес-моделей организаций, которым приходится конкурировать на глобальном рынке. Требуется научное обоснование фундаментальных основ управления электронным бизнесом и электронной коммерцией с учетом специфики ведения коммерческой деятельности на российском рынке.

Данный университетский курс является трансдисциплинарным и агрегирует теоретические знания и практические механизмы, изучаемые различными науками, такими как менеджмент, органи-



зационное поведение, исследование систем управления, микроэкономика, макроэкономика, маркетинг, рекламный менеджмент, управление взаимоотношениями с клиентами (*CRM*), логистика, управление качеством, управление человеческими ресурсами, стратегический менеджмент. Приобретенные в процессе изучения компетенции могут быть применимы в управлении организациями различных отраслей и сфер деятельности, масштаба бизнеса, начиная с микроорганизаций (квазиорганизаций) с численностью от двух человек и заканчивая гигантами электронного бизнеса *Google*, *Yandex*, *Amazon*, *Ozon* и многими другими.

В основе структуры учебника лежит логическая цепочка взаимосвязанных тематических модулей авторского курса «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» в соответствии с программой межфакультетского курса для всех факультетов МГУ и учебными планами подготовки бакалавров по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова.

В главе 1 раскрыты природа и сущность цифровой экономики, электронного бизнеса, электронной коммерции, электронной торговли, мобильной коммерции. Обосновано влияние информационной революции на бизнес, выявлены ее возможности и угрозы. Дан анализ состояния цифровой экономики, представлены новые виды услуг, описаны вклад отраслей сферы услуг в структуру ВВП, самые дорогие стартапы и самые крупные сделки на рынке электронного бизнеса и электронной коммерции.

Глава 2 начинается с рассмотрения основных характеристик глобализации, изучения теории поколений и потребностей поколения *Next*. В ней представлены особенности построения организационных структур управления в условиях цифровой трансформации и успешных моделей электронного бизнеса, раскрыты ценовые стратегии и модели ценообразования в электронном бизнесе.

В главе 3 раскрываются природа и сущность краудсорсинга. Описаны признаки разных видов краудсорсинга: коммерческого, социального, краудсорсинга инноваций. Обосновано, что краудфандинг является технологией краудсорсинга. Показаны произошедшие изменения природы компаний в условиях цифровой трансформации. Доказано, что при ведении бизнеса в сети Интернет и при использовании технологий краудсорсинга происходит сокращение затрат, что предопределяет будущее развитие краудсорсинговых технологий и их перенос в практику как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Обоснованы выгоды кра-

удсорсинга и краудфандинга, механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модели компаний. Особое внимание уделено рискам и барьерам на пути успешной реализации крауд-проектов. Доказано, что дополнительный спрос на краудсорсинговый продукт (услугу) формируется за счет того, что «толпа» сама определяет желаемые характеристики продукта. Это приводит к более высокой конгруэнтности ожидаемого и реального уровней качества и способствует росту удовлетворенности потребителей. Краудсорсеры сами запускают вирусный маркетинг.

Ознакомление с рынком электронной коммерции в главе 4 начинается с изучения эволюции рынка электронной коммерции, влияния цифровых технологий на формирование новых рынков. Рассмотрены особенности рынков интернет-торговли, электронных платежей, интернет-банкинга, криптовалют, электронной рекламы, облачного хранения данных, мобильной коммерции и рынка мессенджеров. Особое внимание уделено особенностям российского рынка электронной коммерции, моделям монетизации сетевых сообществ и возможностям рынка электронной коммерции *C2C (Consumer-to-Consumer)*.

В главе 5 обсуждаются фундаментальные основы и принципы бизнес-моделирования, особенности построения бизнес-моделей для разных рыночных сегментов (*B2B, B2C, C2C* и др.), факторы успеха и риски электронной коммерции. Вниманию читателя предложены бизнес-модели, использование которых стало возможным только в эпоху интернета, например, издательского бизнеса по модели *Print-on-Demand*, производства и продвижения продукции по модели *Full-Crowdsourcing*, продажи компьютерных игр по *Free-to-Play, Freemium-model* и др. Наряду с этим рассмотрена структура доходов популярных социальных сетей и мессенджеров.

В главе 6 основное внимание уделено особенностям управления электронной коммерцией в образовании, туризме, торговле, сфере общественного питания, сфере банковских услуг и др. Наряду с этим раскрыты отраслевые особенности развития электронной коммерции на транспорте и освещены экономические и управленческие аспекты инфраструктурной составляющей электронной коммерции в разных отраслях.

В главе 7 раскрыты основы электронного маркетинга, описаны особенности построения подсистемы маркетинга, показаны трансформация рынка электронной рекламы и переход от модели «расходы на рекламу» к модели «доходы от рекламы», обоснованы особенности рынка мобильной рекламы. Рассмотрены различные

типы рекламы: баннерная (электронная) реклама; контекстная (поисковая) реклама; реклама в социальных сетях; реклама по электронной почте; позиционирование в поисковых системах; маркетинг через *YouTube*. Важное место занимают ценовые модели размещения электронной рекламы, показатели эффективности e-рекламы, использование на практике основных инструментов маркетинговых исследований, маркетинговой статистики в сети Интернет. Проанализированы особенности потребительского поведения в сети Интернет, управления взаимоотношениями с потребителями и возможности *Big data*. Завершается изучение главы вопросом разработки маркетинговой стратегии управления рекламой и продвижением электронного бизнеса и электронной коммерции.

Глава 8 посвящена изучению видов мошенничества в сети Интернет, таких как фишинг, вишинг, скимминг, мошенничество с электронной почтой, спамминг, *DDoS*-атаки, хакерские атаки. Проанализирована проблема утечки информации по числу утечек, причинам и источникам утечек, по типам данных, по каналам, по размеру компаний. Дано распределение утечек в отраслевом разрезе. Показано принципиальное отличие конкурентной (деловой) разведки от промышленного шпионажа. Особое внимание уделено защите информации, личных данных и интеллектуальной собственности, возможностям использования лицензий нового типа: *GNU General Public License (GPL)* и *Creative Commons (CC)*. Раскрыты возможности защищенных протоколов связи *SSL*, *SET*, *3-D SECURE* с использованием *3DS*-аутентификации и другие пути решения проблемы мошенничества в сети Интернет.

Изучение проблемы качества электронных услуг в главе 9 начинается с обоснования природы и свойств электронной услуги, определения детерминант качества и классификации электронных услуг. Доказано, что сложность обеспечения качества электронных услуг сопряжена с особенностями оценки ожиданий потребителей и потребительского восприятия при покупке электронной услуги, соотношения воспринимаемого и реального качества в процессе оказания электронной услуги. Раскрыт вопрос оценки и измерения качества электронных услуг, в частности с использованием методики оценки качества электронных услуг *e-SQMSU* на основе стандартов качества e-услуг (*Electronic Service Quality Indicators, e-SQI*). Обоснована необходимость внедрения в компании систем аудита качества с целью повышения качества электронных услуг.

В главе 10 предложен алгоритм создания электронного бизнеса с нуля и раскрыта модель встраивания инструментов электронного

бизнеса в стратегию развития традиционных компаний. Рассмотрены методологические подходы к построению электронного бизнеса от рождения бизнес-идеи до вывода на рынок, в частности вопросы рыночного позиционирования и *Unit*-экономики, поиска инвестиций и источников финансирования при масштабировании, разработки стратегии развития бизнеса с учетом рисков и особенностей ведения бизнеса в Российской Федерации.

Заключительная глава 11 раскрывает мировые тренды цифровой экономики, перспективы развития рынка электронного бизнеса и электронной коммерции, в частности дальнейшего проникновения интернета, переход к эре мобильной коммерции, усиление влияния социальных сетей, росту популярности технологий *Sharing Economy*, краудсорсинга и краудфандинга, блокчейн-технологий, облачных технологий и услуг виртуализации и их влияние на модели потребления. Особое внимание уделено возможностям внедрения в производственный цикл технологий Индустрии 4.0 (интернета вещей (*IoT*), *Big data*, искусственного интеллекта на основе технологий *Machine Learning*, инструментов виртуальной и дополненной реальности, роботизации, *3D*-принтеров), сокращению горизонтальных цепочек создания стоимости, переходу на кастомизированные продукты, услуги и персонафицированное обслуживание. Проанализирована тенденция к дальнейшему сокращению жизненного цикла инноваций, раскрыты изменения на рынке труда, обосновано сохранение проблемы мошенничества в сети Интернет.

В результате освоения учебного курса студент будет:

**знать**

- сущность цифровой экономики и основные процессы, характеризующие данный тип экономики;
- как соотносятся понятия «электронный бизнес» и «электронная коммерция»;
- основные характеристики глобализации, основные положения теории поколений и особенности потребительского поведения представителей поколения *Next*;
- основы монетизации сетевых сообществ и возможности рынка электронной коммерции *C2C*;
- алгоритм построения бизнес-моделей разных типов, основные положения теории А. Остервальдера, И. Пинье;
- экономические основы управления инфраструктурой электронной коммерции;
- основы электронного маркетинга, особенности рынка мобильной рекламы;

- показатели эффективности электронной рекламы;
- основы разработки маркетинговой стратегии рекламы и продвижения электронного бизнеса, *web*-сайта, блога в социальной сети;
- проблемы управления электронным бизнесом и электронной коммерцией;
- концептуальные основы управления качеством электронных услуг: свойства и детерминанты качества электронной услуги; основы системного подхода в управлении качеством электронных услуг;
- алгоритм действий на пути к собственному электронному бизнесу, источники финансирования, основы рыночного позиционирования, правовые основы защиты интеллектуальной собственности, управления рисками;
- принципы масштабируемости электронного бизнеса с учетом ресурсного обеспечения, факторов успеха и рисков;
- особенности внедрения в производственный цикл технологий Индустрии 4.0 — интернета вещей (*IoT*), *Big data*, искусственного интеллекта, технологий *Machine Learning*, инструментов виртуальной и дополненной реальности, роботизации, *3D*-принтеров;
- современные тренды развития электронного бизнеса и электронной коммерции;

#### **уметь**

- проводить анализ угроз и возможностей четвертой промышленной революции для современного бизнеса;
- выявлять закономерности, возникающие в процессе трансформации организационных структур управления под воздействием эволюции цифровых технологий;
- давать оценку состояния цифровой экономики: новые виды услуг и доля отраслей сферы услуг и цифровой экономики в структуре ВВП;
- выявлять особенности российского рынка электронной коммерции;
- анализировать структуру доходов социальных сетей, мессенджеров и др.;
- выявлять особенности построения бизнес-моделей для *B2B*, *B2C*, *C2C* и других рыночных сегментов;
- выявлять особенности управления электронной коммерцией в образовании, туризме, торговле, в сфере общественного питания, банковских услуг, на транспорте;

- анализировать изменения, происходящие по мере роста бизнеса в организации, работающей на рынке электронной коммерции;
- объяснять процесс трансформации рынка электронной рекламы и смену парадигмы на «электронный бизнес: доходы от рекламы»;
- проводить сравнительный анализ ценовых моделей размещения электронной рекламы;
- выявлять особенности управления взаимоотношениями с потребителями (*CRM*), потребительское поведение в сети Интернет;
- анализировать тенденции и перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции;

#### ***владеть***

- навыками подготовки аналитических справок состояния мирового и российского рынков электронной коммерции;
- навыками подготовки аналитической справки состояния рынков электронных платежей, интернет-магазинов, интернет-банкинга, электронной рекламы; рынка услуг облачных хранилищ и *Data*-центров, мессенджеров и др.;
- навыками анализа факторов успеха и рисков электронной коммерции;
- навыками бизнес-моделирования;
- навыками анализа возможностей сокращения горизонтальных цепочек создания стоимости, перехода на кастомизированные продукты, услуги и персонализированное обслуживание;
- навыками выбора ценовой стратегии и модели ценообразования;
- навыками сбора и анализа маркетинговой статистики в сети Интернет;
- методологией оценки качества электронных услуг;
- принципами эффективного управления электронным бизнесом;
- профессиональной экономической и управленческой терминологией и лексикой;
- навыками сбора, систематизации, анализа и обобщения экономической и управленческой информации;
- навыками профессиональной аргументации при разборе кейсов из сферы предстоящей деятельности.

Студенты должны обладать теоретическими и аналитическими знаниями, умением работать со статистикой и законодательством и быть готовыми к разработке и обоснованию предложений по управлению организацией в условиях цифровой экономики, управлению

инновационным развитием и проектами на основе новейших технологий и их интеграции с офлайн-бизнесом с целью повышения экономической эффективности деятельности и масштабирования бизнеса.

По окончании изучения курса студент сможет ответить на следующие вопросы.

- Какие новые возможности перед бизнесом открыла цифровая экономика?
- Как трансформировать традиционный офлайн-бизнес и какую лучше выбрать бизнес-модель?
- Какие организации уже совсем скоро не смогут конкурировать и будут вынуждены уйти с рынка?
- Как создать цепочку добавленной стоимости (*value chain*) и обеспечить взаимодействие деловых партнеров, потребителей и всех заинтересованных сторон?
- Как использовать возможности цифровых технологий для оптимизации деятельности и выстраивания бизнес-процессов при диверсификации бизнеса?
- Как создать и продвигать электронный ресурс?
- Как заработать на своей идее?
- Как создать собственный электронный бизнес?
- Как технологии Индустрии 4.0 определяют будущее бизнеса?

Учебник предназначен для студентов бакалавриата. Будет интересен магистрантам, аспирантам, преподавателям, осуществляющим подготовку экономистов и менеджеров в высших учебных заведениях, научным работникам, специалистам, руководителям и владельцам бизнеса, а также всем тем, кто ориентирован на создание собственного бизнеса или трансформацию бизнес-моделей в цифровой экономике.

Ниже приведены ссылки на полезные ресурсы с дополнительными материалами.

Web-сайт: [www.larisalapidus.ru](http://www.larisalapidus.ru)

Блог: <http://vk.com/club76268050>

YouTube: <https://www.youtube.com/user/larisalapidus>

Электронная почта: [lvlapidus@econ.msu.ru](mailto:lvlapidus@econ.msu.ru)



ЛАРИСА  
ЛАПИДУС

ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОРТАЛ  
Д-РА ЭКОН. НАУК ЛАРИСЫ ВЛАДИМИРОВНЫ ЛАПИДУС

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

МЕРОПРИЯТИЯ

ДАВЛЕСТ

ФОТО И ВИДЕО

ОБО МНЕ

КОНТАКТЫ



ОТ ЗНАНИЙ К ПРОФЕССИОНАЛИЗМУ И УСПЕХУ

## КОРПОРАТИВНЫЕ И ОТКРЫТЫЕ ТРЕНИНГИ, ЛЕКЦИИ И МАСТЕР-КЛАССЫ



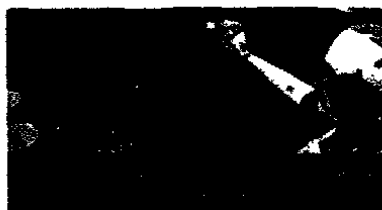
Менеджмент

Цифровая экономика.  
возможности для  
профессионального роста



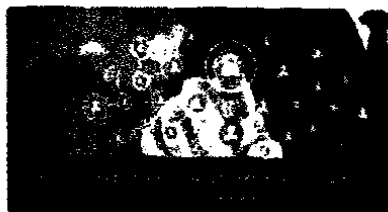
Менеджмент

Цифровая экономика:  
инновационные решения для  
бизнеса



Менеджмент

Цифровая экономика и индустрия  
4.0: новые возможности для  
бизнеса



Менеджмент

Управление взаимоотношениями с  
клиентами



Менеджмент

Мастерство эффективной бизнес-  
презентации



Менеджмент

Эффективный менеджмент  
транспортной отрасли



3845



20



24



105



## УЧЕБНЫЕ КУРСЫ



## МЕРОПРИЯТИЯ



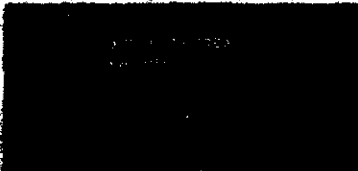
II Межфакультетская научно-практическая конференция молодых ученых: «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ»

25 ноября 2015 г. на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова состоялся II Межфакультетская научно-практическая конференция молодых ученых: «ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ».

Организаторы: Центр социально-инновационных инициатив экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Лаборатория

## НОВОСТИ

28.12  
2017



Статья «Успех от слов «успех»» в журнале Non Magazine №3 (17) 2017

В. В. Давыдов, И. И. Иванов

13.12  
2017



Доклад на тему «Цифровая экономика и Индустрия 4.0: трансформация бизнес-моделей и запрос на новые компетенции»

В. В. Давыдов, И. И. Иванов

20.11  
2017



Комментарий Л. В. Палеева в «Дайджест Академии Росатома» №10 2017 г.

В. В. Давыдов, И. И. Иванов

11.10  
2017

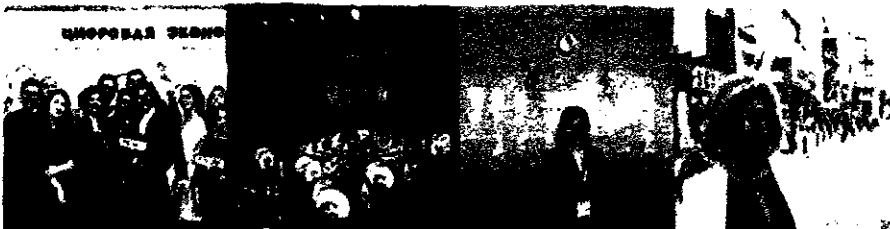


Победитель Второго Всероссийского конкурса на лучшее научное и учебное публикации «Академик»

В. В. Давыдов, И. И. Иванов

ВСЕ НОВОСТИ

## НОВЫЕ ФОТО И ВИДЕО



# Глава 1

## ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ

В результате изучения главы 1 студент будет:

### **знать**

- роль инновационных технологий в формировании цифровой экономики, появлении новых видов услуг и изменении структуры ВВП развитых стран;
- отличительные особенности электронного бизнеса, электронной коммерции, электронной торговли, мобильной коммерции;

### **уметь**

- оценивать влияние информационной революции на развитие электронного бизнеса и электронной коммерции;
- объяснять причины рекордного роста капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет;

### **владеть**

- навыками проведения анализа возможностей и угроз цифровой экономики для бизнеса.

*Ключевые термины:* цифровая (электронная) экономика (*e-economy*); электронный бизнес (*e-business*); цифровизация; цепочка ценностей (*value chain*); электронная коммерция (*e-commerce*); электронная торговля (*e-trade*); трансграничная электронная торговля (*cross-border e-trade*); мобильная коммерция (*Mobile commerce (m-commerce)*); система управления взаимоотношениями с клиентами (*Customer Relationship Management, CRM*); система управления взаимоотношениями с поставщиками (*Supply Relationship Management, SRM*); управление цепями поставок (*supply chain management, SCM*); электронные закупки (*electronic procurement, e-procurement*).

### 1.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Двигателем развития любого общества являются инновационные технологии. После появления они начинают влиять на людей, изменять их потребительское поведение, формировать вкус, новые потребности, привычки, что в дальнейшем приводит к росту спроса и в итоге влияет на структуру экономики. Эта формула эволюционного развития не нова. Так, доминирование сферы услуг в структуре ВВП стало характерной чертой экономик развитых стран еще в конце XX в. Доля сферы услуг в структуре экономик США, Фран-

ции, Великобритании, Германии и других стран превысила 70%. Тенденция усилилась в период бурного развития информационных, коммуникационных технологий и сети Интернет<sup>1</sup>.

Информационные технологии способствуют появлению новых отраслей и росту потребностей в услугах, основанных на IT-технологиях, приводящих к совершенствованию межличностных коммуникаций. Вклад IT-технологий в рост доли сферы услуг оценивается в 15%. Наряду с этим при инновационном развитии общество предъявляет новые требования к образованию.

Реалии таковы, что желание сэкономить на электронных каналах продаж оборачивается потерей доли рынка и отставанием от конкурентов. И это процесс движения вперед, что подтверждается соответствующими аналитическими данными.

За последние годы наблюдаются высокий уровень движения капитала в сфере высокотехнологичных компаний и постоянные изменения лидирующих позиций в мировых рейтингах, первые строчки в которых занимают компании, ведущие бизнес в сети Интернет.

Благодаря объективным закономерностям формирования нового рынка цифровой экономики самые крупные сделки были осуществлены после кризиса «доткомов»<sup>2</sup>, после 2000 г. Так, в 2005 г. *eBay* купила *Skype* за 2,1 млрд долл., 9 октября 2006 г. компания *Google* приобрела просуществовавший к тому времени всего девять месяцев знаменитый видеосервис *YouTube* за 1650 млн долл., в 2014 г. *Facebook* купил популярный мессенджер *WhatsApp* за рекордные 19 млрд долл.

Мировым трендом является и положительная динамика проникновения интернета. Бизнес не может не использовать новые технологии электронной коммерции, поскольку они способствуют росту конкурентоспособности за счет возможности обеспечения широкого охвата и быстрого роста числа потенциальных потребителей. Мировая интернет-аудитория на начало 2016 г. насчитывала более 3 млрд чел. Социальная сеть *Facebook* стремительно приближается к 2 млрд пользователей. Высокая численность пользователей мессенджеров и социальных сетей является залогом их успеха.

---

<sup>1</sup> *Липидус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. II межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г. Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус, 2016. С. 4.

<sup>2</sup> «Дотком» (*dot.com*) — компании, которые ведут бизнес в сети Интернет.

По данным РБК.*research*, месячная интернет-аудитория в России весной 2013 г. составляла 66,1 млн чел. с прогнозными значениями почти в 100 млн чел. к 2020 г. Уже в 2015 г. в России было зафиксировано 84 млн пользователей интернета<sup>1</sup>. При этом аудитория Рунета<sup>2</sup> старше 18 лет (66% населения) на лето 2015 г. составила 77,5 млн чел., из них 62 млн выходят в сеть Интернет каждый день<sup>3</sup>. Это существенный целевой сегмент, реальные и потенциальные клиенты компаний, на которых можно воздействовать через такой канал продаж, как интернет.

Динамика проникновения интернета в России иллюстрирует тренд будущего: электронная аудитория будет только расти, а значит, будут расширяться возможности для развития электронной коммерции и ведения электронного бизнеса.

## **1.2. РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ФОРМИРОВАНИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

Обратимся к идеям одного из авторов постиндустриального общества и автора книги «Третья волна» Элвина Тоффлера (*Alvin Toffler*)<sup>4</sup>, согласно которым развитие человечества прошло три волны, три рывка научно-технического прогресса, что и предопределило выделение разных типов общества: аграрного, индустриального и постиндустриального. Дадим краткую справку о каждом из них.

**Аграрное (доиндустриальное) общество**, другими словами — традиционное общество с доминированием сельского хозяйства (90% занятых) и ручного труда, до сих пор присуще некоторым странам Латинской Америки и Африки. В то время ремесленное производство не способствовало перераспределению в структуре занятости населения в сторону промышленности. Для того чтобы произошел такой сдвиг, требовались совершенно новые технологии, необходимые для развития массового производства. Это произошло позже, когда промышленная революция сопровождалась ускоренными процессами урбанизации, трансформацией экономики,

---

<sup>1</sup> По данным GfK. Взято из: Сапов С. Всеобщая мобилизация // Тематические страницы РБК+. 13 апреля 2016 г. С. 4.

<sup>2</sup> Широко употребляемый термин «Рунет» произошел от двух слов: «русский» и «интернет».

<sup>3</sup> По данным Фонда «Общественное Мнение». Взято из: Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. ЭкономикаРунета.рф. С. 3.

<sup>4</sup> Тоффлер Э. Третья волна. The Third Wave, 1980. М.: АСТ, 2010.

что в итоге, вследствие перехода от мануфактур к машинному производству, привело к главенствованию промышленного производства и формированию *индустриального общества*.

Развитие промышленности позволило поднять благосостояние населения, что отразилось на потреблении, которое начало смещаться в сторону сферы услуг. Существует объективная закономерность: по мере роста благосостояния населения растет платежеспособность и резко увеличивается потребление услуг. Люди не хотят заниматься рутинной работой на производстве и в быту, наблюдается активный перевод отдельных видов работ на аутсорсинг, в связи с чем потребность в услугах начинает резко возрастать. Именно таким образом формировалось *постиндустриальное (информационное) общество*, к которому относятся страны, в структуре ВВП которых сфера услуг занимает более 60% (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Эволюция общества под воздействием инновационных технологий

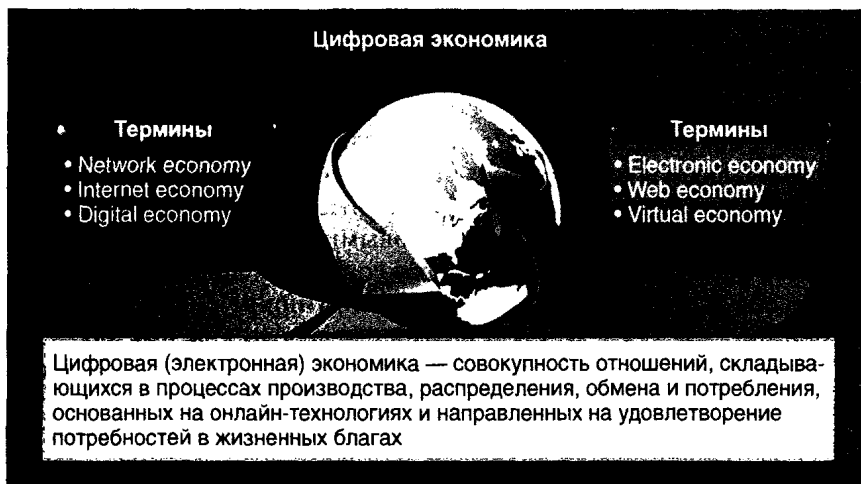
Компании увеличивали затраты на информационные технологии в десятки раз. Финансирование отрасли разработки программного обеспечения за последние 30 лет возросло более чем в 130 раз. Формировались новые отрасли, появлялись новые рынки электронных услуг.

Среди компаний — «генераторов» информационных инноваций можно выделить *Amazon* (1994), *Yahoo!* (1995), «Яндекс» (1997), *Google* (1998), *Wikipedia* (2001), *Skype* (2003), *Facebook* (2004), *You Tube* (2005) и др. Формула проста, новые информационные технологии решают коммерческие проблемы и задачи бизнеса, так как способствуют сокращению издержек. Наряду с этим каждое новое поколение информационных систем непрерывно генерирует появление

ряда новых инновационных услуг и предопределяет технологические разработки следующего уровня.

Новые технологии способствовали тому, что экономика динамично приобретала черты «электронной экономики»<sup>1</sup>. Появлялись новые виды электронных услуг, формировались новые рынки, трансформировались традиционные бизнес-модели. Все это отражалось и на изменении потребительского поведения. В этих условиях открывались новые возможности для ведения хозяйственной деятельности, не использовать которые означало быть проигравшим в конкурентной борьбе за лидерские позиции<sup>2</sup>.

Существует несколько терминов: «цифровая экономика» (*digital economy*), «электронная экономика» (*e-economy*), «интернет-экономика» (*Internet economy*), «сетевая экономика» (*network economy*), «виртуальная экономика» (*virtual economy*). По своей сути все они являются синонимами (рис. 1.2).



**Рис. 1.2.** Что такое цифровая экономика?

*BCG (The Boston Consulting Group)* трактует **цифровизацию** как «использование возможностей онлайн- и инновационных цифровых технологий всеми участниками экономической системы от от-

<sup>1</sup> *Chaffey D.* E-Business and E-Commerce management. Strategy, Implementation and Practice. Fourth Edition. Prentice Hall, Financial Times. 2009.

<sup>2</sup> *Ланудус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. II межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г. Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Ланудус. 2016. С. 4–11.

дельных людей до крупных компаний и государств — необходимое условие сохранения конкурентоспособности для всех стран»<sup>1</sup>. По мнению гуру в области управления электронным бизнесом и электронной коммерцией Дэйва Чэффи (*Dave Chaffey*), **электронная экономика** (*e-economy*) — динамическая система, в основе которой находятся связи взаимодействия между гражданами разных государств, бизнесом и правительством в целях получения экономических и социальных благ путем извлечения выгоды за счет использования онлайн-технологий<sup>2</sup>.

По мнению автора учебника, **цифровая (электронная) экономика** — совокупность отношений, складывающихся в процессах производства, распределения, обмена и потребления, основанных на онлайн-технологиях и направленных на удовлетворение потребностей в жизненных благах, что, в свою очередь, предполагает формирование новых способов и методов хозяйствования и требует действенных инструментов государственного регулирования.

Онлайн-технологии привели к сокращению пространственных разрывов между продавцами и покупателями (интернет-торговля), студентами и аудиториями мировых университетов (онлайн-образование), врачами мирового уровня и пациентами (телемедицина), работодателями и работниками (дистанционная занятость), производителями и потребителями (аддитивные технологии). Интернет вещей (*IoT*) обеспечил компании новыми инструментами моментального сбора достоверных данных о состоянии производственных процессов и позволил осуществлять мониторинг с наименьшими затратами и рисками, сопряженными с человеческим фактором.

Цифровые технологии открыли перед компаниями возможность масштабировать бизнес без собственной ИТ-инфраструктуры и программного обеспечения. И даже искусственный интеллект можно заказать «в облаке».

28 июля 2017 г. Правительством РФ была утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации», согласно которой «данные в цифровой форме являются ключевым фактором производства во всех сферах социально-экономической деятельности, что повышает конкурентоспособность страны, качество жизни граждан, обеспечивает экономический рост и национальный суверенитет»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Отчет BCG (*The Boston Consulting Group*) «Россия онлайн? Догнать нельзя отстать» 2016. С. 5.

<sup>2</sup> *Chaffey D. E-Business and E-Commerce management. Strategy, Implementation and Practice. P. 742.*

<sup>3</sup> Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утв. Правительством РФ 28 июля 2017 г. № 1632-р. С. 1.

Реализация программы направлена на ликвидацию правовых барьеров на пути внедрения передовых технологий; создание инфраструктуры для цифровой экономики (сетей, центров обработки данных, аппаратной части); совершенствование системы образования; запуск поддержки отечественных компаний — центров компетенций в сфере цифровых технологий и др. Цели программы: 1) создание экосистемы цифровой экономики РФ; 2) создание условий для развития цифровой экономики — институтов и инфраструктуры; 3) повышение конкурентоспособности на глобальном рынке.

Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»<sup>1</sup> и Стратегия развития информационного общества в РФ на 2017–2030 годы<sup>2</sup> определяют государственную политику по созданию условий для развития общества знаний в РФ, повышения конкурентоспособности страны, благосостояния и качества жизни граждан, усиления безопасности страны путем повышения доступности товаров и услуг, произведенных с использованием цифровых технологий, повышения цифровой грамотности, улучшения доступности и качества государственных услуг.

С учетом происходящих трансформаций под цифровой экономикой следует также понимать формирование бизнес-моделей и выстраивание бизнес-процессов на основе возможностей цифровых технологий и обмена большими данными с целью повышения конкурентоспособности бизнеса за счет повышения потребительской ценности и достижения ключевых результатов — сокращения издержек и повышения производительности труда. В данном случае речь идет как о бизнес-моделях, присущих компаниям, выстраивающим бизнес в сети Интернет, так и о традиционном бизнесе, исторически осуществляющем хозяйственную деятельность офлайн во всех секторах экономики (добывающая промышленность, сельское хозяйство, обрабатывающая промышленность, сфера услуг).

### **1.3. ПРИЗНАКИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ. СТРУКТУРА ВВП РАЗВИТЫХ СТРАН**

Что же характеризует цифровую экономику?

1. В первую очередь, *появление новых видов услуг*, которые были недоступны до того, как возник интернет. В период с 1990 г.

---

<sup>1</sup> Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утв. Правительством РФ 28 июля 2017 г. № 1632-р. С. 1.

<sup>2</sup> «О стратегии развития информационного общества в РФ на 2017–2030 годы». Утв. Указом Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203.



по настоящее время формировались новые рынки товаров и услуг, основанные на использовании возможностей онлайн-технологий и сети Интернет, например, рынок мессенджеров, агрегаторов, интернет-поиска, интернет-рекламы, интернет-торговли, электронного коучинга, электронного обучения и др.

Фактическим примером новых видов услуг стала электронная торговля, которая, едва появившись, сразу заняла заметную долю в розничной торговле. Например, по итогам 2015 г. в России ее доля оценивалась в 3,3%<sup>1</sup>, в Великобритании — 11,4%, в Германии — 10,2%, в Китае — 8,4%<sup>2</sup> с демонстрацией высокой динамики роста. В 2013 г. оборот китайского рынка интернет-торговли оценивался в 300 млрд долл. при вкладе самого крупного игрока *Alibaba Group* в 173 млрд долл.

Растет популярность социальных сетей.

Современный период развития общества продолжает генерировать новые инструменты развития бизнеса и управления им. Появились новые услуги облачного хранения данных, которые, по мнению многих специалистов, должны привести к новой «облачной революции». Уже сейчас можно утверждать, что облачные технологии — это новый шаг вперед, который открывает возможности бизнесу для того, чтобы отказаться от собственных огромных дата-центров, от вложения существенных инвестиций в информационные системы и офисные площади. Такая сложная задача получает простое решение в новых информационных условиях.

2. *Капитализация компаний — представителей электронного бизнеса напрямую зависит от числа пользователей (потребителей контента, участников, лидов) и от скорости увеличения их численности.* Это приводит к получению высоких доходов от продажи компаний.

*YouTube* набирает 100 млн запросов в день. *Facebook* фиксирует около 1,9 млрд подписчиков. 80% пользователей Рунета являются активными участниками социальных сетей<sup>3</sup>. Именно охват и скорость прирастания подписчиков позволяют компаниям увеличивать капитализацию и зарабатывать на рекламе. Это новый динамичный рынок. В 2013 г. *Facebook* заработал 7 млрд долл.<sup>4</sup> на рекламе, по итогам 2016 г. годовая выручка составила 27,6 млрд долл., чистая прибыль — 10,2 млрд долл. (+ 177%), доходы от рекламы —

<sup>1</sup> По данным по данным BCG, АКИТ (Ассоциации компаний интернет-торговли).

<sup>2</sup> По данным BCG.

<sup>3</sup> По данным TNS Web Index.

<sup>4</sup> URL: <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/> (дата обращения: 06.10.2014).

26,9 млрд долл., из которых доходы от мобильной рекламы достигли 84%. Доходы компании «Яндекс» в начале 2013 г. сравнялись с доходами от рекламы Первого канала. Интернет — новая экономическая среда, другие возможности для бизнеса.

3. *Изменение характера конкурентной борьбы. Появление на рынке агрегаторов и других компаний нового типа.*

Можно с уверенностью утверждать, что под воздействием цифровой экономики и новых технологий электронной коммерции меняются бизнес-модели. Это проявляется в значительных, а порой — существенных изменениях структуры предложения услуг на рынке и влияет на характер конкурентной борьбы. Например, компании-агрегаторы на рынке пассажирских перевозок (*GettTaxi, Yandex.Taxi*) внесли коррективы в работу транспортных компаний, обеспечив их доступность для потребителей. Нравится это традиционным транспортным компаниям или нет, решение принимает клиент, именно он голосует своими заказами за удобство и повышение качества оказываемых услуг. Пассажира не интересуют финансовые взаимоотношения между агрегатором и транспортной компанией. Точно так же, как и для клиента, осуществившего заказ у компании-агрегатора по доставке еды онлайн и ожидающего доставку заказанных блюд в указанное время по фиксированной цене, не имеет существенного значения, кто осуществит доставку: агрегатор или ресторан. Здесь работают рыночные законы, согласно которым клиент делает выбор в пользу той компании, которая сможет добавить потребительскую ценность за ту же самую цену.

Именно это привело к тому, что офлайн-традиционные компании были вынуждены трансформировать свой бизнес, встраивать электронные каналы продаж в существующие бизнес-модели либо полностью уходить в онлайн. Это мотивировало предпринимателей создавать бизнес в сети Интернет, пополняя, таким образом, ряды «доткомов» (*dot.com*). Все это требовало новых знаний. При построении электронного бизнеса нужно было выбрать эффективную схему монетизации, создать прогрессивную цепочку добавленной стоимости, обеспечить взаимодействие деловых партнеров, потребителей и всех заинтересованных сторон, используя возможности информационных технологий. Практики учились на своих ошибках, поскольку, как известно, наука об управлении исторически оформлялась на основе реального опыта реализации проектов и проведения практических экспериментов.

В настоящее время по степени присутствия каналов e-коммерции выделились полностью онлайн-компании, например, интернет-магазины *AMAZON, OZON*, социальные сети, мессенд-

жеры, eBay, AVITO и другие компании, открывшие рынок C2C и традиционный офлайн-бизнес со встроенными каналами e-коммерции, например, торговые сети, которые создали интернет-магазины, логистические компании с электронными сервисами продаж.

4. *Цифровая экономика открыла возможности для бизнеса осуществлять поиск новых идей на основе оперативной бизнес-аналитики и осуществлять быструю обратную связь с клиентами*, что позволило компаниям реактивно реагировать на инновационные ожидания потенциальных клиентов<sup>1</sup>. Этому способствовало появление бесплатных сервисов Google Analytics, «Яндекс.Метрика» и др.

5. *Цифровая экономика характеризуется сокращением жизненного цикла инноваций*. Это породило гонку популярных производителей и разработчиков за вывод на рынок новых моделей смартфонов, компьютеров, новых мобильных приложений, новых версий компьютерных игр и др.<sup>2</sup>, что характеризуется частой сменой модельного ряда и приводит к быстрым изменениям ассортимента продукции, услуг. Такие изменения настолько существенны, что за последние десятилетия наблюдался уход с рынка компаний, некогда занимающих лидерские позиции в рейтингах. Так, на музыкальном рынке можно было наблюдать следующую смену: винил — магнитофонные пленки — кассеты — CD — MP3 — онлайн (услуги стриминговых сервисов).

В современных условиях потребность в отраслевых исследованиях возрастает настолько, что даже некоторые ведущие ученые допускают в будущем вытеснение железнодорожного транспорта новыми высокотехнологичными инновационными транспортными системами (например, магнито-левитационными, вакуумными (Hyperloop) и др.).

6. К числу основных особенностей цифровой экономики можно отнести и *трудность «просчитать» появление новых технологий*, что означает: в определенных условиях они могут выступать в качестве «прорывных» инновационных технологий, которые приводят к разрушению существующих социально-экономических систем. Чем выше скорости протекания этих процессов, тем сложнее бизнесу успевать реагировать на вызовы со стороны сложной и динамичной

<sup>1</sup> Лapidус Л.В. Электронная экономика: новые возможности для бизнеса // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. II межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет, 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус, 2016. М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова. С. 4–11.

<sup>2</sup> Там же.

рыночной среды, в которой технологическая составляющая считается самой опасной, но в то же время открывающей новые перспективы для развития экономики.

7. Появление сугубо новых явлений, позволяющих использовать коллективный разум (*mass collaboration*, разум «толпы») для генерации инновационных идей, производства товаров и услуг (краудсорсинг) и исследовать возможности краудфандинга, коллективного «кошелька» для финансирования инновационных проектов.

8. Благодаря интернету, появлению новых возможностей для бизнеса, доля услуг в структуре ВВП развитых стран еще более возросла.

Информационная революция практически наступила с появлением компьютеров и привела к тому, что люди еще больше начали потреблять услуги, основанные на информационных технологиях. Так, в 1992 г., через два года после появления интернета, к Сети было подключено миллион компьютеров, в 1996 г. — 10 млн, в 2009 — 1 млрд чел.<sup>1</sup> Объем финансовых транзакций, проведенных через интернет в 2009 г., оценивался в 4000 млрд долл., что составило 10% мирового ВВП<sup>2</sup>. В 2015 г. в мире было зарегистрировано более 3 млрд пользователей сети Интернет. По данным исследования «Развитие Интернета в регионах России», в 2014 г. аудитория Рунета составила 72,3 млн чел.

Исторически информационные технологии порождали появление еще большего числа новых видов услуг. В настоящее время доля сферы услуг в структуре ВВП развитых стран превышает 70%. В числе лидеров — США, Франция, Великобритания, Дания и др.

По данным BCG, доля цифровой экономики в России в 2015 г. составила 2,1%, что в 1,3 раза больше, чем пять лет назад, но в 3—4 раза меньше, чем у лидеров цифровизации. ... Онлайн-потребление в России росло за последние 5 лет опережающими темпами — в среднем на 27% в год, достигнув отметки в 2 трлн руб. в 2015 г. ... Межотраслевой эффект цифровизации<sup>3</sup> с 2010 г. увеличился в 5,5 раз: с 5,0 до 27,7 трлн руб. (рис. 1.3). Это эффект от внедрения платформ электронных торгов, роста транзакций по банковским картам, увеличения сегментов *ROPO*<sup>4</sup> и онлайн-рекламы<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Амтали Ж. Краткая история будущего: пер. с фр. СПб.: Питер, 2014. С. 100.

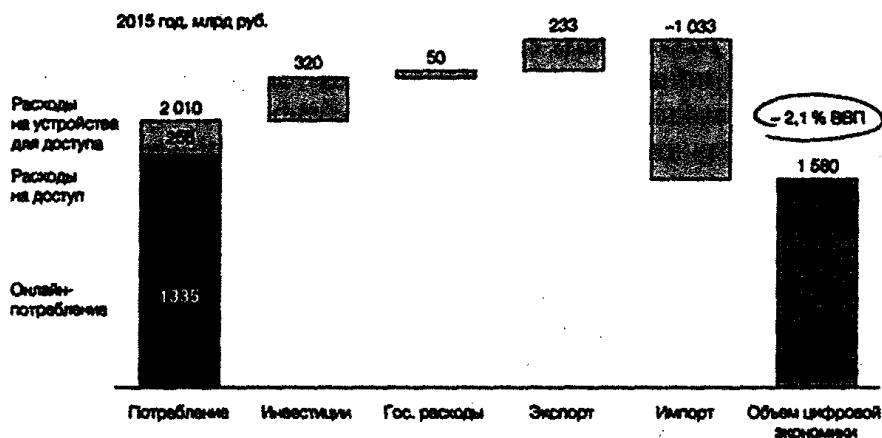
<sup>2</sup> Там же. С. 101.

<sup>3</sup> Не учтенный напрямую в расчете ВВП во избежание двойного счета [BCG].

<sup>4</sup> *Researched online purchased offline* — поиск информации о товаре или услуге онлайн, приобретение офлайн.

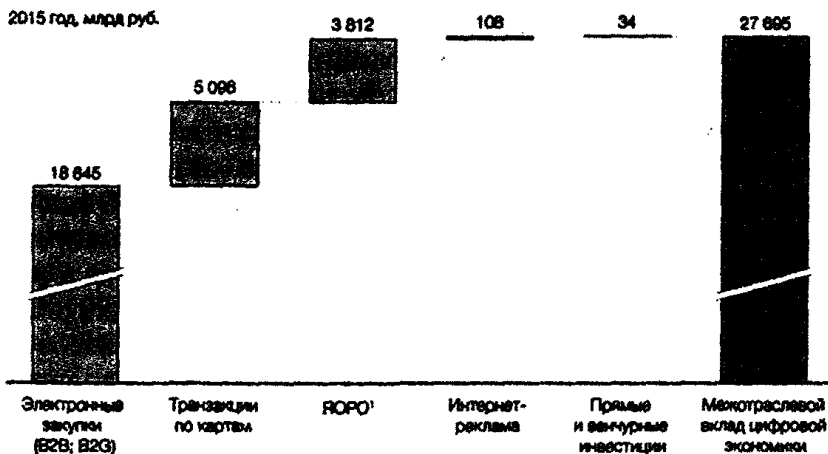
<sup>5</sup> Отчет BCG (The Boston Consulting Group) «Россия онлайн? Догнать нельзя отстать» 2016. С. 5.

Объем цифровой экономики в России в 2015 г. составил –1,6 трлн руб. (2,1 % ВВП); потребление – основной фактор роста



Источник: анализ BCG; Euromonitor; Data Insight; Mail Group; ВШЭ; ЦБ РФ; Pyramid research; РАЭК; АКАР; MagnaGlobal; IAB Europe; Спарк-Интерфакс; Consumer Barometer; Росстат; данные площадок zakupki.gov.ru, B2B-Centre.ru; ФТС; Gartner; ОЦП - Информационное общество; ОУУМ; Милкомска.

Межотраслевой вклад цифровой экономики в 2015 г. составил 27,7 трлн руб.; около 85 % приходится на электронные платформы



1. ROPO – объем продаж товаров, которые были выбраны онлайн, но приобретены офлайн.

Источник: анализ BCG; ФРИИ; АКАР; MagnaGlobal; IAB Europe; ЦБ РФ; Спарк-Интерфакс; ВШЭ; DataInsight; Consumer Barometer; Росстат; данные площадок zakupki.gov.ru, B2B-Centre.ru.

Рис. 1.3. Роль цифровой экономики в развитии России в 2015 г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> По данным BCG.

9. *Возможности совместного потребления материальных благ (Sharing economy)*, что изменило отношение многих членов общества к вопросу владения материальными благами. Например, молодежь все больше увлечена сбором впечатлений и связывает ощущение свободного перемещения (на учебу, работу) в разные регионы мира без необходимости приобретения собственного имущества и владения им.

10. *Растущая роль социальных сетей в формировании у потребителей мнения о продукте (услуге).*

11. *Растущее число «финансовых пузырей» за счет необоснованного роста капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, и роста стоимости криптовалют.*

12. *Развитие интернет-рекламы позволило электронному бизнесу зарабатывать на рекламе, т.е. изменилась модель «расходы на рекламу» на модель «доходы от рекламы».*

В настоящее время компании, выстраивающие бизнес в сети Интернет, зачастую зарабатывают на рекламе больше, чем затрачивают на нее. Традиционно на рекламе зарабатывали только рекламные агентства.

13. *Сегодня бизнесмены получили возможность продавать не только материальные, но и электронные, цифровые товары.*

В 2014 г. объем рынка интернет-торговли оценивался в 713 млрд руб. На фоне растущего рынка интернет-торговли наблюдается устойчивый рост доходов компаний от продажи цифровых товаров и билетов. Самую большую долю в электронной коммерции занимают продажи авиа- и железнодорожных билетов.

14. *Появление новых лицензий на права интеллектуальной собственности, так называемых «народных» лицензий, когда права на созданный продукт принадлежат всем.*

Например, народное владение интеллектуальной собственностью: лицензии *Creative Commons (CC)*, общественная лицензия на свободное программное обеспечение (ПО) *General Public License, GPL, GNU*<sup>1</sup>.

15. *Услуги по виртуализации вытесняют с рынка производителей ПО, компьютеров.*

Даже корпорация *Sony* начала производить ноутбуки только под корпоративный заказ. Клиент становится все более требовательным: получая качественный сервис, например, в банке, он ожидает получить подобное обслуживание и на общественном транспорте.

---

<sup>1</sup> Казаков В., Лапидус Л., Светлов И. Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 1. С. 280–283.

16. Увеличение скорости полураспада компетенций выпускников высших учебных заведений и все возрастающий разрыв между компетенциями, полученными в процессе обучения, и необходимыми профессиональными компетенциями под реальные рабочие места.

17. Трансформация бизнес-моделей. Признаки цифровой экономики находят отражение в бизнес-моделях, что порождает цепную реакцию со стороны других игроков рынка, среди самых популярных — ориентация на кастомизированные продукты и услуги, переход на персонализированное обслуживание, встраивание инструментов e-коммерции в стратегию развития компаний, бизнес-архитектуры *Freemium-model*, *Free-to-Play*, *Print-on-Demand*, *Full-Crowdsourcing*, *Donation* и др. Сокращение горизонтальных цепочек создания стоимости: выдавливание промежуточных звеньев из цепочки «производитель — покупатель» за счет создания производителями продукции и услуг собственных торговых электронных витрин для осуществления прямых продаж, минуя посредников. Выстраивание отраслевых и межотраслевых виртуальных бирж. Возможность работать без складов (дропшипинг) и запасов под спрос (*on-Demand*).

#### **1.4. ЗАРОЖДЕНИЕ БИЗНЕСА В СЕТИ ИНТЕРНЕТ И КРИЗИС «ДОТКОМОВ»**

Рассмотрим эволюцию информационных технологий.

В 1880 г. появился перфокарточный табулятор — это двоичная система передачи информации, своего рода прорыв в технологиях. Перфокарточный табулятор — первая технология автоматизированной обработки данных, которая позволяла довольно быстро передавать информацию на большие расстояния.

В 1924 г. Томас Уотсон создал корпорацию *IBM*. Многие эксперты утверждают, что именно в то время возникла отрасль информационных технологий. В 1950-х гг. появились ЭВМ, начались эпоха мэйнфреймов, прогресс в информационных технологиях. Появление компьютеров повлекло за собой формирование отрасли программного обеспечения. В 1960 г. начала создаваться отрасль разработки программного обеспечения. Расходы компаний на информационные технологии резко выросли к концу XX в. Первый микропроцессор был создан в 1971 г. корпорацией *Intel*, что послужило стартом для производства микрокомпьютеров.

Новые информационные технологии порождали все большую потребность в информационных технологиях и в ПО каждого по-

следующего поколения. Так, расходы американских компаний на ПО в 1970 г. приблизительно составляли 1 млрд долл., а в 2000 г. — уже 138 млрд долл.

В 1975 г. была создана компания *Microsoft*. Только крупные корпорации могли удовлетворять потребности бурно растущего рынка. Когда рынок активно растет, то все получают сигнал, что именно на этом рынке можно неплохо заработать. Это всегда является одной из закономерностей появления крупных игроков на том или ином рынке. Так, мировые расходы на информационные технологии в 1970 г. составляли менее 100 млн долл. в год, в 2000 г. они оценивались уже в более чем 1 трлн долл. Компьютеры становились легче, дешевле и доступнее не только для компаний, но и для простых пользователей (рис. 1.4).



**Рис. 1.4.** Появление отраслей информационных технологий и программного обеспечения

Зарождение электронного бизнеса непосредственно связано с открытием возможности осуществлять коммерческую деятельность в сети Интернет. В 1990 г. появились коды *URI*, *URL*, *HTML*, *HTTP*, которые разработал британский ученый, физик Тим Бернерс-Ли (*Tim Berners-Lee*). Его сайт <http://info.cern.ch> стал первым сайтом в мире. На нем можно было найти описание Всемирной паутины (*World Wide Web*), соавтором стал системный инженер Роберт Кайо.



Эволюция информационных технологий с 1990 г. показала их стремительное развитие, что повлекло за собой перенос бизнеса в сеть Интернет и формирование новых рынков.

В середине 1990-х гг. появились знаменитые браузеры *Netscape Navigator* и *Internet Explorer*. Конец 1990-х гг. ознаменовался широкополосным доступом в интернет. На этом фоне происходила эволюция Веб (Веб 1.0, Веб 2.0 и Веб 3.0). Уже через несколько лет, в 2020 г. наступит эра Веб 4.0. Каждое новое поколение Веб сопровождается появлением инновационных интернет-технологий (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Эволюция информационных технологий с 1990 г.

Как известно, информационные технологии способствовали появлению компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, — «доткомов». В числе первых были *Amazon*, *Yahoo*, «Яндекс» и *Google*. Все они были созданы до 2000 г. В 2000 г. наступил кризис, известный как «кризис доткомов». Этому способствовал гигантский рост числа интернет-компаний, созданных за короткое время. Их колоссальное развитие дало инвесторам право ошибочно полагать, что это принесет высокие доходы в будущем. В то время никто не понимал, как устроен бизнес компаний, ведущих деятельность в сети Интернет, как дальше ими управлять и от чего зависит их капитализация.

Так, 10 марта 2000 г. индекс *NASDAQ* в течение торгов достиг 5132,52 пункта и упал до 5048,62 при закрытии, в связи с чем многие компании были вынуждены уйти с рынка (рис. 1.6). *Index*

*NASDAQ 100* — это базовый индекс биржевой активности, вычисляемый по результатам торгов акций 100 компаний, котирующихся на *NASDAQ*<sup>1</sup> и имеющих самую высокую капитализацию<sup>2</sup>.

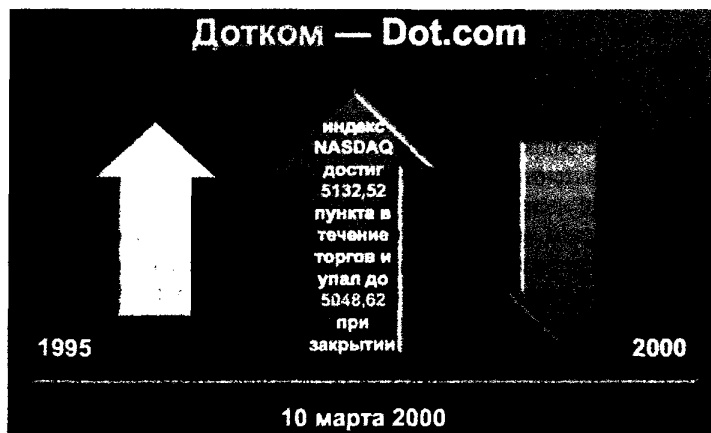


Рис. 1.6. Кризис «доткомов» в 2000 г.

Интересен тот факт, что компании, сумевшие пережить кризис, впоследствии смогли достичь высокой популярности и стать лидерами: *Google* (1998), «Яндекс» (1997), *Yahoo* (1995), *Amazon* (1994) и др.

В кризис интерес инвесторов к электронному бизнесу на некоторое время снизился, но предприниматели продолжали искать новые идеи и решения в целях повышения устойчивости бизнес-моделей. Дальнейшее развитие технологий электронной коммерции способствовало более быстрому развитию электронного бизнеса и внедрению онлайн-технологий в офлайн-бизнес.

### 1.5. ЧТО ТАКОЕ ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС (E-BUSINESS) И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ (E-COMMERCE)?

В профессиональный оборот термин «электронный бизнес» впервые был введен корпорацией *IBM*. Позиционируя таким образом свою компанию, *IBM* дала определение, согласно которому

<sup>1</sup> NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) — американская электронная биржа для торговли акциями высокотехнологичных компаний.

<sup>2</sup> Официальный сайт NASDAQ. URL: <http://nasdaq.com> (дата обращения: 20.09.2016).

7 **электронный бизнес** — это преобразование ключевых (основных)  
7 бизнес-процессов с помощью интернет-технологий. По Д. Чэффи  
, (D. Chaffey) основная цель электронного бизнеса — усиление кон-  
) курентоспособности организации с помощью инновационных ин-  
) формационных и коммуникационных технологий<sup>1</sup>.

Цели электронного бизнеса, безусловно, совпадают с целями традиционного офлайнового бизнеса, среди которых:

- получение прибыли;
- повышение эффективности управления;
- добавление ценности для потребителя;
- сокращение издержек.

7 Таким образом, использование электронных технологий должно  
7 добавлять потребительскую ценность продуктам и услугам ком-  
- пании. Термин «цепочка ценностей» был введен в научный оборот  
Майклом Портером в 1985 г. в его работе «Конкурентные преимущест-  
ства». Концепция М. Портера дает возможность оценить осущест-  
вляемые в организации виды деятельности (процессы), которые  
нацелены на получение прибыли. Их можно разделить на три  
уровня. Первый уровень — процессы, участвующие в добавлении  
потребительской ценности (приобретение сырья и материалов,  
производство, распространение, логистика сбыта, продажи, марке-  
тинг и обслуживание). Второй уровень процессов также играет  
большую роль в добавлении потребительской ценности: управ-  
ление человеческими ресурсами, управление финансами и инфор-  
мационные системы (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Цепочка ценностей Майкла Портера

<sup>1</sup> Chaffey D. E-Business and E-Commerce management. Strategy, Implementation and Practice. Fourth Edition. Prentice Hall, Financial Times. 2009. С. xiii.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что электронный бизнес — это осуществление процессов взаимодействия с поставщиками, внешними потребителями и внутренними потребителями (сотрудниками), клиентами с использованием информационных и коммуникационных технологий посредством добавления потребительской ценности и сокращения издержек с основной целью получения прибыли. Электронные транзакции позволили компаниям не только выстраивать эффективные отношения с потребителями и поставщиками, но и сокращать издержки<sup>1</sup>.

Существует мнение, что электронный бизнес и электронная коммерция — синонимы. Есть и другая точка зрения: электронная коммерция соотносится с электронным бизнесом как часть и целое. В чем же разница между электронным бизнесом и электронной коммерцией?

По мнению автора учебника, электронная коммерция и электронный бизнес соотносятся как часть и целое. Если *электронная коммерция* — это инструмент управления коммерческой деятельностью, то *электронный бизнес (e-business)* — это управление как коммерческой деятельностью, так и внутренними бизнес-процессами компании. Таким образом, понятие «электронный бизнес» шире электронной коммерции.

По мнению Дейва Чэффи, электронная коммерция — взаимодействие организации с внешними стейкхолдерами посредством электронного обмена<sup>2</sup>. Возможности электронной коммерции являются источником наращивания конкурентных преимуществ современных компаний. В настоящее время электронная коммерция — наиболее динамично развивающаяся форма ведения сделок и взаимодействия с покупателями, потребителями.

Электронную коммерцию можно рассматривать как формы сделок, при которых взаимодействие сторон осуществляется с применением возможностей информационных и телекоммуникационных технологий, систем и сетей. В широком смысле, электронная коммерция — это не только взаимоотношение с потребителями, т.е. управление взаимоотношениями с клиентами (*CRM*), но и взаимодействие с поставщиками, управление сетями поставок (*SRM*).

---

<sup>1</sup> Ланудус Л.В. Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей // Международный научный журнал «Экономика и предпринимательство». 2016. № 6 (71).

<sup>2</sup> Chaffey D. E-Business and E-Commerce management. Strategy, Implementation and Practice. Fourth Edition. Prentice Hall, Financial Times. 2009. P. 741.

## 1.6. ЭЛЕКТРОННАЯ ТОРГОВЛЯ (ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛЯ)

Нередко на практике происходит подмена понятия «электронная коммерция» термином «электронная торговля». На самом деле их следует различать. Электронная коммерция намного шире электронной торговли. В свою очередь, «электронная торговля» является синонимом интернет-торговли. Электронная торговля — это обмен товарами и услугами с использованием электронных инструментов в сети Интернет.

Рейтинг стран-лидеров по доле онлайн-торговли в общем объеме ритейла, т.е. в общем объеме розничной торговли, выглядит следующим образом. Великобритания уже давно занимает первое место. По оценке BCG, в 2015 г. доля онлайн-торговли Великобритании в объеме розничной торговли составляла 11,4%. Второе место занимает Германия (10,2%), которая является европейским лидером по развитию интернет-торговли наряду с Великобританией. Доля интернет-торговли в Китае — 8,4% от рынка ритейла, в США — 6,8%, в Японии — 6,2% (рис. 1.8). В настоящее время самый динамичный рынок интернет-торговли — Азиатско-Тихоокеанский, за счет быстрого распространения интернета.



**Рис. 1.8.** Страны-лидеры по доле интернет-торговли в общем объеме розничной торговли<sup>1</sup>

Россия показывает хорошую динамику развития интернет-торговли. В 2014 г. прирост составил 30%. По состоянию на 2014 г. доля интернет-торговли в Российской Федерации по разным данным

<sup>1</sup> Составлено автором по данным BCG.

оценивалась в 2,5–3,0%. Рынок электронной торговли только материальными товарами в 2015 г. вырос на 16%, а в 2016 г. — на 23%<sup>1</sup>. В 2016 г. весь российский рынок интернет-торговли, по разным данным, составил 3,2% (43 млрд долл.)<sup>2</sup> — 3,3%<sup>3</sup>; с учетом трансграничной торговли — 4% (рис. 1.9). Для сравнения: в 2010 г. объем рынка интернет-торговли составлял 1,7% (12 млрд долл.)<sup>4</sup>.



Рис. 1.9. Рынок электронной торговли в России

**Трансграничная электронная торговля (cross-border trade)** — это форма торговли, при которой товары перемещаются с таможенной территории одной страны на таможенную территорию другой страны. По данным Информационного центра интернет-инфраструктуры Китая (CNNIC), в 2014 г. объем российского рынка трансграничной электронной торговли составил 5 млрд долл., из которых 3,5 млрд долл. приходилось на китайские онлайн-магазины.

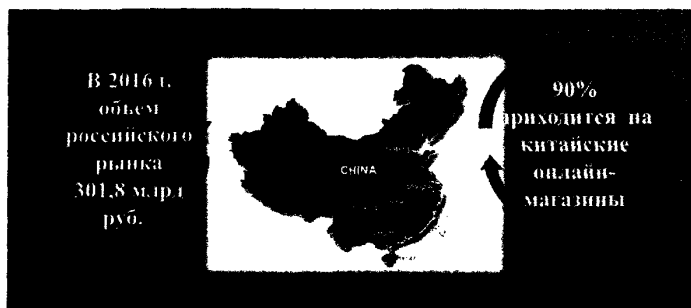
По данным АКИТ, в 2016 г. российский рынок трансграничной электронной торговли вырос на 37% по сравнению с 2015 г. и составил 301,8 млрд руб., из которых 90% приходилось на китайские онлайн-магазины (рис. 1.10).

<sup>1</sup> Интернет-торговля в России 2017. Цифры и факты. DATAinsight. РИФ 2017. С. 3.

<sup>2</sup> URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3063024>.

<sup>3</sup> По данным BCG, АКИТ (Ассоциации компаний интернет-торговли).

<sup>4</sup> URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3063024>.



**Рис. 1.10.** Российский рынок трансграничной торговли<sup>1</sup>

Более подробно рынок электронной коммерции рассмотрен в главе 4.

### **1.7. МОБИЛЬНАЯ КОММЕРЦИЯ (MOBILE COMMERCE, M-COMMERCE)**

**Мобильная коммерция** (*mobile commerce, m-commerce*) — проведение электронных транзакций (финансовых, информационных) с использованием мобильных устройств, таких как ноутбуки, мобильные телефоны, PDA через сотовую связь или установление беспроводной связи (*wireless communication*). Другими словами, мобильная коммерция — это технология электронной коммерции с использованием услуг мобильной связи.

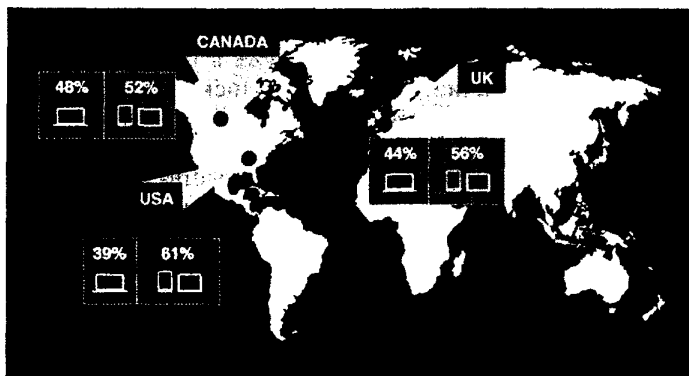
Производители мобильных устройств реагируют на тренды цифровой трансформации. Так, на май 2014 г. в мире было мобильных устройств в 5 раз больше, чем настольных компьютеров (743 млн) и ноутбуков (789 млн) вместе взятых. В мире работало около 7 млрд мобильных устройств, из них: 5,2 млрд мобильных телефонов; 1,6 млрд смартфонов; 439 млн планшетов<sup>2</sup>. На август 2015 г. в обращении числилось 7529 млн мобильных устройств (сим-карт) и было зарегистрировано 3734 млн уникальных мобильных пользователей, на январь 2017 г. в мире насчитывалось 8,1 млрд единиц мобильных устройств, что превышало численность населения планеты (7,476 млрд чел.). Уникальных мобильных пользователей было

<sup>1</sup> Составлено автором по данным АКИТ.

<sup>2</sup> Ткачев И., Дорохов Р., Луганская Д. Facebook становится ключевым игроком на рынке мобильной рекламы. 25.07.2014. URL: <http://rbcdaily.ru/media/562949991966597>.

4,917 млрд чел., уникальных пользователей социальными сетями через мобильные устройства — 2,549 млрд чел.<sup>1</sup>

То, что пользователи выходят в интернет в основном с мобильных устройств, телефонов, смартфонов, портативных планшетов, не могло не отразиться на бизнесе (рис. 1.11). Современные компании оценили возможность осуществлять быстрый контакт с потребителем через мобильное устройство, которое всегда под рукой. В последние годы на фоне роста проникновения мобильного интернета в мире стали активно формироваться новые рынки: мессенджеров, мобильных приложений, мобильной рекламы. Компании, не имеющие мобильной версии веб-сайта и мобильного приложения, теряют потребителей.



comSCORE

**Рис. 1.11.** Потребление интернет-трафика с мобильных устройств в некоторых странах, март 2015 г.<sup>2</sup>

В настоящее время мобильная коммерция развивается настолько быстрыми темпами, что общество уже сталкивается с проблемой спама в мессенджерах, и это закономерно, потому что мессенджеры набирают обороты и мобильная реклама становится все популярней. Так, по данным агентства *J'son & Partners*<sup>3</sup>, у китай-

<sup>1</sup> По состоянию на август 2015 г., на январь 2017 г. Электронный ресурс — портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/>.

<sup>2</sup> Данные *comScore*. Официальный сайт компании *comScore* (отчеты и аналитика). URL: <http://www.comscore.com>.

<sup>3</sup> По состоянию на август 2015 г. По данным агентства *J'son & Partners*. Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015> (дата обращения: 06.07.2016).



ского популярного мессенджера *QQ* 832 млн пользователей в месяц, *WhatsApp* — 800 млн пользователей в месяц, *WeChat* — 549 млн пользователей, японского мессенджера *LINE* — 205 млн пользователей.

Социальные сети ощутили возможности мобильной коммерции и стали встраивать в бизнес-модели технологии интернет-торговли. Это также влияет на рост мобильных продаж интернет-магазинов. В ближайшие годы мобильная торговля станет драйвером мирового рынка электронной торговли.

## **1.8. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ НА БИЗНЕС: ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ**

Развитие цифровых технологий не могло не повлиять на бизнес-модели. Эта трансформация началась уже в то время, когда появились первые компании, которые пытались выстраивать бизнес в сети Интернет, что в первую очередь отразилось на сокращении численности персонала, отмирании и появлении новых структурных единиц, увеличении объемов производства и продаж за счет более широкого охвата, появлении проблемы унаследованных систем и др. Даже из этого списка видно, что, с одной стороны, для компаний это возможности, а с другой — угрозы и новые проблемы.

Рассмотрим их более подробно.

Цифровые технологии приводят к повышению производительности труда, что влечет за собой сокращение численности персонала, приводит к повышению эффективности использования ресурсов и сокращению издержек. Сокращение рабочих мест можно рассматривать как возможность для бизнеса, но если рассматривать его как массовое явление в пределах страны, то очевидно, это приведет к социальной напряженности и станет серьезной социальной проблемой.

Цифровая экономика открыла перед бизнесом возможность быстрого выхода на глобальный рынок, на новые рынки и на *IPO*. Такой быстрый рост в традиционном бизнесе был фактически невозможен. Этим объясняется попадание компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, на верхние строчки рейтингов компаний по рыночной капитализации, например *Google*, *Apple* и др.

Проблема, с которой столкнулись все компании, — это проблема мошенничества. Так, компания *PayPal* выстроила надежную систему защиты для того, чтобы предоставлять безопасную услугу по проведению финансовой транзакции. Как известно, конкурентоспособность платежных систем напрямую зависит от их надеж-

ности, поэтому они не запатентовали новую технологию из-за опасения утечки информации.

Как правило, появление новых информационных технологий приводит к **проблеме унаследованных систем** — несовместимости технических систем и информационных технологий разного поколения. С этими трудностями сталкиваются почти все компании, ведущие бизнес в сети Интернет. Решение данного вопроса сопряжено с вложением дополнительных средств в модернизацию устаревших информационных систем или в замену на новую систему.

Большие перспективы для бизнеса открывает использование возможностей краудсорсинга. Многие компании выстроили успешный бизнес на основе технологий краудсорсинга, что позволило им зарабатывать деньги на пользовательском контенте, т.е. контенте, который был создан «толпой» на безвозмездной основе. Например, люди добровольно снимают видеоролики и бесплатно выкладывают их в сеть Интернет на *YouTube*. Краудсорсинг позволяет компаниям быть более успешными, потому что залог успеха — это производить то, что хочет пользователь, одновременно выступающий в роли потребителя услуг.

Среди других возможностей можно выделить: широкий ассортимент, охват целевой аудитории. Трудно себе представить офлайн-магазин с 850 тыс. наименований, в то время как электронные витрины крупных интернет-магазинов предлагают более 3 млн товаров.

Интернет и новые сервисы предложили компаниям получать статистику в любой момент времени, анализировать ее и быстро реагировать на изменения потребительского поведения, что открыло уникальные возможности для управления взаимоотношениями с клиентами. Например, корпорации собирают подробную информацию о каждом клиенте для осуществления таргетированной рекламы, т.е. рекламы, которая ориентирована на конкретный целевой сегмент, когда каждый потребитель получает то рекламное сообщение, в котором нуждается. Оперативная бизнес-аналитика, управление *Big data*, таргетинг — новый уровень возможностей.

Сокращение промежуточных звеньев в цепочке «производитель — потребитель», когда производители могут открывать собственные интернет-площадки, торговые платформы для того, чтобы осуществлять прямые продажи и экономить на комиссионных вознаграждениях компаниям-посредникам. Это очень важный виток в развитии бизнеса. Достижение цели сокращения издержек привело к расцвету компаний, ведущих бизнес в сети Интернет.

Интернет позволил потребителям осуществлять быстрый поиск необходимого товара в пределах доступной цены, руководствуясь отзывами потребителей, которые уже смогли оценить реальное качество продуктов или услуги. Они получили возможность устанавливать контакт с производителем 24 часа 7 дней в неделю (24/7/365), быстро покупать и получать продукты, не выходя из дома. Сегодня пассажир может прибыть на вокзал, сдать в химчистку свои вещи, заказать продукты через электронные сервисы и, вернувшись обратно, забрать все в ячейке почтомата. Современный человек испытывает дефицит времени, и электронные технологии нацелены на сокращение этих потерь.

Масштабная трансформация бизнес-моделей коснулась в первую очередь компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, но также охватила и традиционные компании. Источником сокращения издержек и повышения доходности стали: сокращение горизонтальных цепочек создания стоимости, повышение потребительской ценности за счет ориентированности на кастомизированные продукты, услуги, перехода на персонифицированное обслуживание, организация бизнес-процессов по модели дропшипинга, т.е. отказа от собственной складской инфраструктуры. Популярность приобрели компании, выстраивающие модели обмена, движение от одного владельца к другому, без собственных складов и создание запасов под спрос (*on-Demand*).

Неотъемлемым процессом трансформации бизнес-моделей стала *омниканальность* — осуществление взаимодействия компании с потребителями через онлайн-каналы коммуникаций наряду с офлайн-каналами. Внедрение инструментов *e-коммерции* в стратегию развития компаний стало востребовано со стороны руководителей компаний. Появились новые бизнес-архитектуры *Free-to-Play*, *Freemium-model*, *Print-on-Demand*, *Donation*, *Full-Crowdsourcing* и др.

Для того чтобы стать лидером, бизнесу необходимо не только предлагать инновации, но и следить за всеми инновациями, которые появляются у конкурентов. Отставание в процессе внедрения онлайн-технологий приводит к тому, что компании теряют конкурентные преимущества и не могут бороться за клиентов.

## **1.9. ВИРТУАЛИЗАЦИЯ, «ТОНКИЙ КЛИЕНТ», ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

*Виртуализация* — основа для многопользовательских сервисов, возможность заказать необходимую конфигурацию системы компьютерной инфраструктуры с необходимым программным обеспе-

чением на удаленном доступе. Это позволяет компаниям разных размеров сокращать издержки и решать проблемы надежности информационных систем, что ранее было доступно только крупному бизнесу. Для того чтобы воспользоваться услугами виртуализации, достаточно иметь только мониторы («тонкий клиент») с выходом в сеть Интернет.

Облачные технологии открыли перед компаниями возможности управлять *Big data* без затрат на дорогостоящую инфраструктуру, что способствовало появлению новых услуг облачного хранения данных и формированию нового растущего рынка. Растущий спрос на услуги виртуализации и аренды облачных хранилищ привел к риску потери доли рынка программного обеспечения, но в то же время способствовал формированию нового рынка услуг *data-центров* по предоставлению аппаратных мощностей и ПО в аренду.

Популярность приобрели разные виды облачной инфраструктуры по ее принадлежности (типу собственника), управлению и эксплуатации: частное (*private cloud*), публичное (*public cloud*), общественное (*community cloud*) и гибридное (*hybrid cloud*). Различают следующие типы облачных услуг:

- приложение как услуга (*Software as a Service, SaaS*);
- платформа как услуга (*Platform as a Service, PaaS*);
- инфраструктура как услуга (*Infrastructure as a Service, IaaS* (системное программное обеспечение, серверы и средства хранения данных));
- искусственный интеллект как услуга (*Artificial Intelligence as a Service, AIaaS*).

Компании *Microsoft, IBM, Hewlett Packard* создавали центры обработки данных с целью оказания услуг хранения данных и сдачи клиентам вычислительных мощностей в аренду. Это позволило компаниям-заказчикам гарантировать надежность информационных систем, сокращать издержки, а главное — масштабировать бизнес при отсутствии собственных вычислительных мощностей.

## **1.10. САМЫЕ ДОРОГИЕ СТАРТАПЫ И САМЫЕ КРУПНЫЕ СДЕЛКИ НА РЫНКЕ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

Эволюция инновационных технологий протекала на фоне рекордного роста капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет. Стало очевидным, что управление стоимостью компаний в сфере электронного бизнеса определяется особыми правилами, во многом отличными от практики офлайновых компаний.

Уже более 10 лет самые крупные сделки в мире осуществляются на активно формирующихся новых рынках на основе цифровой трансформации. Так, привлекательными объектами для приобретения стали: мессенджер *WhatsApp*, который в 2014 г. *Facebook* купил за 19 млрд долл. (рис. 1.12); видеохостинговый сервис *YouTube* (в 2006 г. *Google* приобрела за 1650 млн долл.); сервис видеосвязи *Skype* (в 2005 г. *eBay* купила за 2,1 млрд долл.). До «кризиса доткомов», в 1999 г. была проведена крупная сделка в 20 млрд долл., когда компания *Lucent* приобрела *Ascend Communications*.



**Рис. 1.12.** Капитализация компаний и инвестиции венчурных фондов, млрд долл.<sup>1</sup>

Рекордный рост капитализации, оцениваемый отношением стоимости компании на момент продажи к вложенным инвестициям, особенно ярко демонстрировал высокую привлекательность компаний, осуществляющих свою деятельность в сети Интернет (табл. 1.1<sup>2</sup>).

На июль 2015 г. стоимость компании *Uber* оценивалась в 51 млрд долл. при общих вложениях в капитал 5,6 млрд долл. По состоянию на сентябрь 2015 г. 118 компаний оцениваются как минимум в 1 млрд долл.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором по материалам статьи: Народные рекорды // Секрет фирмы. 2014. № 4 (340),

<sup>2</sup> Составлено автором по материалам статьи: Народные рекорды // Секрет фирмы. 2014. № 4 (340).

<sup>3</sup> URL: <http://anisimov.biz/billion-dollar-club/> (дата обращения: 20.09.2016).

## Рост капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет

Компания	Капитализация, млрд долл.	Инвестиции фондов, млрд долл.	Рост капитализации
<i>WhatsApp</i>	19,0	0,06	316,7
<i>Zalando</i>	4,9	0,05	98,0
<i>SpaceX</i>	4,8	0,1	48,0
<i>Xiaomi</i>	10,0	0,4	25,0
<i>Dropbox</i>	10,0	0,5	20,0
<i>Palantir</i>	9,0	0,6	15,0
<i>Uber</i>	3,8	0,4	9,5
<i>Square</i>	3,3	0,4	8,3
<i>Spotify</i>	4,0	0,5	8,0
<i>Pinterest</i>	3,8	0,5	7,6
<i>Jingbong</i>	7,3	2,2	3,3

Среди причин формирования столь высокой динамики капитализации можно выделить:

1) рыночные тенденции. Быстро растущие рынки привлекают внимание большего числа инвесторов. Например, положение мессенджера *WhatsApp* на первой строчке табл. 1.1 сопряжено с ростом рынка мобильной коммерции;

2) потребности крупных игроков в диверсификации. Основная цель — большой охват рынка. Именно эта причина послужила тому, что компания *Google* приобрела *YouTube*;

3) общую активность венчурных фондов. Например, в годы более высокой активности Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) у российских компаний будут более высокие возможности получить инвестиционную поддержку (рис. 1.13);

4) зависимость инвестиционной привлекательности компаний, ведущих коммерческую деятельность в сети Интернет, от числа пользователей (потребителей контента, участников, лидов<sup>1</sup>) и от скорости роста их численности. Как показывает практика, представители электронного бизнеса, в первую очередь, конкурируют за интернет-аудиторию. Задача лидогенерации, удержания клиентов и подписчиков является ключевой, так как она играет важную роль в обеспечении их устойчивого роста;

<sup>1</sup> Лид (*lead*) — потенциальный клиент.

5) быстрый рост компании (быстрый рост числа пользователей) при малой численности персонала. *YouTube* к моменту продажи 9 октября 2006 г. просуществовал всего девять месяцев при численности 60 чел. В *WhatsApp* работало всего 56 чел.



Рис. 1.13. Причины формирования высокой динамики капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет

## ВЫВОДЫ

Появлению тех или иных технологий электронной коммерции способствуют эволюция общества и развитие информационных и коммуникационных технологий. Современные технологии электронной коммерции несут новые возможности и открывают перспективы для развития общества, бизнеса, экономики. Все это приводит к появлению новых рынков, к изменению традиционных бизнес-моделей и впоследствии порождает новые технологии электронной коммерции.

Как показывает практика, процесс цифровой трансформации настолько динамичен, что требует от современных руководителей постоянного расширения компетенций. А все началось с того, что в 1990 г. британский ученый Тим Бернерс-Ли прописал коды, благодаря которым была открыта Всемирная паутина, интернет стал доступен мировому сообществу, начали создаваться интернет-компании.

В настоящее время механизмы управления стоимостью информационных компаний, повышения эффективности их деятель-

ности посредством наращивания трафика, лидогенерации и (гео) таргетирования, через показатели охвата, конверсии по транзакциям (*Transaction Conversion Rate, TCR*), пожизненной ценности клиента (*Customer Lifetime Value, CLTV*) и индексов *NPS (Net Promoter Score)* и *CSI (Customer Satisfaction Index)* приобретают четкие контуры.

Среди мировых трендов можно выделить цифровую трансформацию, новые бизнес-модели, развитие инфраструктурных решений на основе дальнейшей эволюции виртуализации, облачных технологий.

### Кейсы

#### 1.1. *Alibaba Group Holding Ltd.* История выхода на IPO.

*Alibaba Group Holding Ltd.* — крупнейший мировой гигант электронной коммерции, владеющий множеством платформ и работающий в различных рыночных сегментах. На сентябрь 2014 г. компания являлась лидером китайского рынка электронной торговли и имела 280 млн потребителей. Годовой оборот *Alibaba* составлял около 300 млрд долл., годовая выручка — 8,46 млрд долл. В апреле—июне 2014 г. операционная прибыль компании достигла 1,1 млрд долл., что на 42% выше совокупного показателя американских *Amazon.com* и *eBay*<sup>1</sup>.

Компания была создана в 1999 г. учителем английского языка Джеком Ма. «Первичное размещение акций (*IPO*) китайского интернет-гиганта *Alibaba Group Holding Ltd.* в 2014 г. стало крупнейшим в истории после того, как банки-андеррайтеры решили в полном объеме исполнить опцион *green shoe*»<sup>2</sup>. **Опцион «green shoe»** — право разместить дополнительные акции в условиях высокого спроса<sup>3</sup>.

«Из 48 млн доразмещенных акций 26,1 млн пришлось на долю самой *Alibaba*, 18,3 млн — на долю американской *Yahoo*. Основатель *Alibaba*, председатель совета директоров Джек Ма дополнительно реализовал 2,7 млн бумаг, а вице-председатель Джозеф Тсаи — 903 тыс. Таким образом, *Yahoo* увеличила свою выручку от продажи акций *Alibaba* в рамках *IPO* до 9,5 млрд долл., а Джек Ма — до 1 млрд долл.»<sup>4</sup>

<sup>1</sup> IPO *Alibaba* стало крупнейшим в истории // Ведомости. 22 сентября 2014 г. URL: <http://www.vedomosti.ru/business/news/2014/09/22/ipo-alibaba-stalo-kрупnejshim-v-istorii>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> IPO китайской *Alibaba* установило мировой рекорд // РБК, 22 сентября, 2014 г. URL: <http://www.rbc.ru/business/22/09/2014/54242473cbb20fbbec119179>.

<sup>4</sup> Там же.



«После продажи допакетов объем размещения *Alibaba* увеличился до 25 млрд долл. с первоначальных 21,8 млрд долл. ... Акции *Alibaba* по итогам первой торговой сессии на *NYSE* в пятницу подорожали до 93,89 долл., т.е. на 38% по сравнению с ценой размещения. Капитализация *Alibaba* в итоге достигла 231,4 млрд долл., превысив рыночную стоимость соцсети *Facebook*, интернет-ритейлера *Amazon* и банка *JPMorgan Chase*. ... Предыдущим лидером по объему *IPO* был *Agricultural Bank of China* — 22 млрд долл. в 2010 г., а порог *IPO* в 20 млрд долл. перешагивали лишь еще три компании: китайский банк *ICBC*, страховщик *AIA Group* и автомобильный концерн *GM*. ... В числе андеррайтеров *IPO Alibaba* — *Credit Suisse*, *Deutsche Bank*, *Goldman Sachs*, *JPMorgan Chase*, *Morgan Stanley* и *Citigroup*»<sup>1</sup>.

### Вопросы для обсуждения

1. С какими рисками могут столкнуться инвесторы?
2. Какие факторы внешней среды могли способствовать достижению такого высокого результата по первичному размещению акций (*IPO*)?
3. Истории размещения акций некоторых успешных компаний демонстрировали снижение стоимости акций в течение 12 месяцев после *IPO*. Какие причины могут привести к такому положению дел?
4. Интернет-площадки *Alibaba.com*, *Tmall* и *Taobao* принадлежат *Alibaba*. Охарактеризуйте каждую из них и опишите их роль в достижении коммерческих результатов *Alibaba Group Holding Ltd*.

### 1.2. NASDAQ (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*). Популярность электронной площадки для торговли акциями высокотехнологичных компаний.

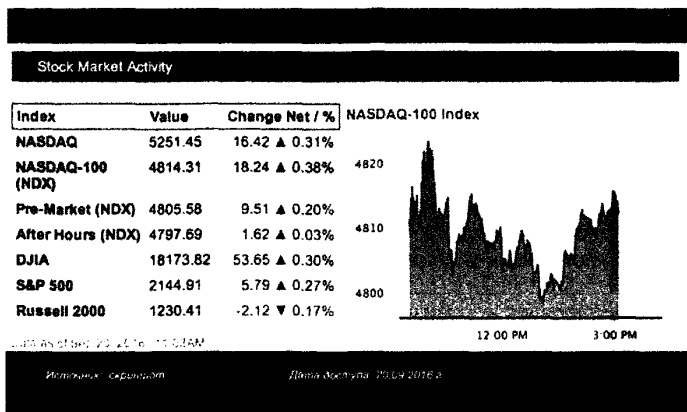
*NASDAQ* (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*) — автоматическая система предоставления котировок национальной ассоциации дилеров ценных бумаг — одна из самых популярных американских фондовых бирж (рис. 1.14), наряду с *AMEX* (*American Stock Exchange*) и *NYSE*. В автоматическом режиме можно увидеть котировки акций 3700 компаний. Колебания индекса *NASDAQ* отражаются на индексах ММВБ и РТС.

Свою историю *NASDAQ* начала еще в 1971 г. В то время в мире еще не было ни одной электронной фондовой биржи. 16 первых лет

---

<sup>1</sup> *IPO Alibaba* стало крупнейшим в истории // Ведомости. 22 сентября 2014 г. URL: <http://www.vedomosti.ru/business/news/2014/09/22/ipo-alibaba-stalo-krupnejshim-v-istorii>.

*NASDAQ* осуществляла функции предоставления котировок и относилась к внебиржевому рынку (*OTC, Over-The-Counter Market*).



**Рис. 1.14. NASDAQ<sup>1</sup>**

«В 1992 г. произошло слияние с Лондонской фондовой биржей, а в 1998 г. — с Американской фондовой биржей *AMEX*. К началу XXI в. *NASDAQ* стала крупнейшей электронной фондовой биржей в США как по долларовому обороту, так и по обороту акций. В 2007 г. *NASDAQ* выкупила Филадельфийскую фондовую биржу (*Philadelphia Stock Exchange, PHLX*), старейшую фондовую биржу США, за 652 млн долл.»<sup>2</sup>

Для размещения акций на *NASDAQ* компания должна пройти листинг (*listing*), «зарегистрироваться в *SEC (The United States Securities and Exchange Commission, Комиссия по ценным бумагам и биржам США)*, иметь, по крайней мере, трех маркет-мейкеров (финансовые учреждения, которые ведут брокерскую или дилерскую деятельность по определенным акциям), а также должна соответствовать минимальным требованиям по количеству капитала, акций в обороте на бирже и количеству акционеров»<sup>3</sup>.

На *NASDAQ* можно приобрести акции высокотехнологичных компаний, таких как *Google Inc. (GOOG)*, *Microsoft Corporation (MSFT)*, *Apple Inc. (AAPL)*, *Intel Corporation (INTC)* и многих других (рис. 1.15).

<sup>1</sup> Скриншот. URL: <http://www.nasdaq.com> (дата обращения: 20.09.2016).

<sup>2</sup> URL: <http://www.trade-ua.com/birzha-nasdaq/>.

<sup>3</sup> URL: <http://www.trade-ua.com/birzha-nasdaq/>.

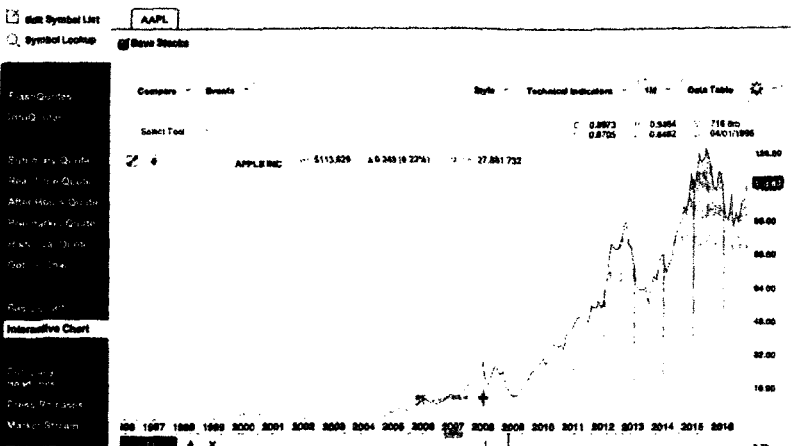
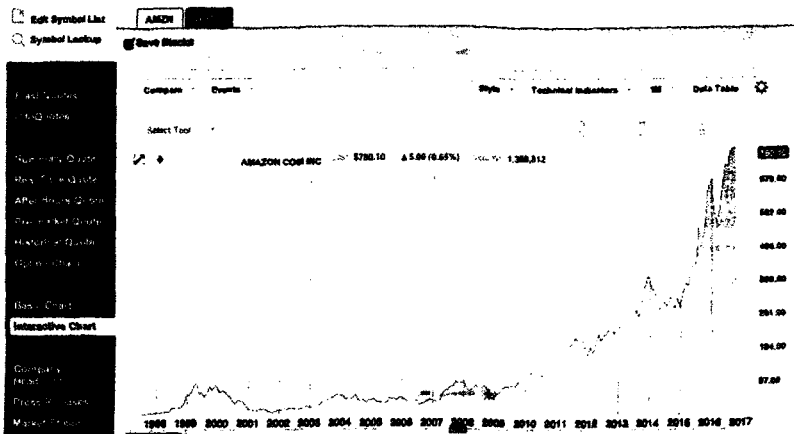


Рис. 1.15. Котировки акций на NASDAQ<sup>1</sup>

*Вопросы и задания для обсуждения*

1. Проанализируйте котировки акций компаний *Apple Inc.* (AAPL) и *Amazon.com* (AMZN), представленные на рис. 1.15.

<sup>1</sup> Скриншоты. URL: <http://www.nasdaq.com/symbol/aapl/interactive-chart> (дата обращения: 20.09.2016).

2. Как отразился кризис «доткомов» на компаниях, ведущих бизнес в сети Интернет?
3. Что делает биржу *NASDAQ* привлекательной для брокеров и трейдеров?

### *Вопросы и задания для дискуссии*

1. Как технологии влияют на формирование экономики?
2. Что можно сказать про структуру ВВП развитых стран?
3. Как развитие информационных технологий повлияло на изменение потребления услуг?
4. Каковы сущность и признаки цифровой экономики?
5. В чем проявился кризис «доткомов» и каковы его причины?
6. В чем разница между электронным бизнесом и электронной коммерцией?
7. Приведите примеры электронного бизнеса и раскройте цели компаний, ведущих бизнес в сети Интернет.
8. В чем заключаются выгоды проведения электронных транзакций для бизнеса?
9. Опишите влияние информационной революции на бизнес.
10. Как трансформируются бизнес-модели под воздействием развития цифровой экономики?
11. Раскройте выгоды виртуализации для бизнеса.
12. Приведите примеры самых дорогих стартапов и самых крупных сделок на рынке электронного бизнеса и электронной коммерции.

### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. По моему мнению, через пять лет бизнес под воздействием онлайн-технологий трансформируется следующим образом...
2. Влияние цифровой экономики на структуру ВВП развитых стран.

### *Тема эссе*

«Я думаю, что площадки вокруг мобильных телефонов сейчас наиболее привлекательны» (Марк Цукерберг).

### *Список рекомендуемой литературы*

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О стратегии развития информационного общества в РФ на 2017–2030 годы».
2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утв. Правительством РФ 28.07.2017 № 1632-р.
3. *Глазьев С.Ю.* Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века [Электронный ресурс] / С.Ю. Глазьев. — URL: <https://www.glazev.ru/articles/6-jekonomika/54923-velikaja-tsfrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka>.
4. *Казаков В.* Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики [Текст] / В. Казаков, Л. Лапидус, И. Светлов // РИСК:

Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2016. — № 1. — С. 280–283.

5. *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий [Текст] / Н. Карр; пер. с англ. А. Баранова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
6. *Лapidус Л.В.* Влияние электронной экономики на железнодорожный транспорт [Текст] / Л.В. Лapidус // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет. Тр. Междунар. науч.-практ. конф. — М.: МИИТ, 2015.
7. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов [Текст] / Л.В. Лapidус // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 1 (78). — С. 476–479.
8. *Лapidус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лapidус // Международный научный журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
9. *Лapidус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса [Текст] // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. II межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
10. *Лapidус Л.В.* Big data, Sharing Economy, Интернет вещей, Роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса [Текст] / Л.В. Лapidус // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017.
11. *Майминас Е.* Информационное общество и парадигма экономической теории [Текст] / Е. Майминас // Вопросы экономики. — 1997. — № 11.
12. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать. Отчет BCG (The Boston Consulting Group) [Текст]. — 2016.
13. *Ткачев И.* Facebook становится ключевым игроком на рынке мобильной рекламы [Электронный ресурс] / И. Ткачев, Р. Дорохов, Д. Луганская. — URL: <http://rbcdaily.ru/media/562949991966597>.
14. *Эймор Д.* Электронный бизнес: революция и/или эволюция [Текст] / Д. Эймор. — М.: Вильямс, 2001.
15. *Chaffey D.* Digital Business and E-Commerce Management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — Pearson Education, 2014.
16. *Chaffey D.* E-business and e-commerce management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — 5<sup>th</sup> ed. — Pearson Education, 2011.

17. *Laudon K. E-Commerce [Text] / K. Laudon, C. Traver. — 10<sup>th</sup> ed. — 2014.*
18. Агентство, специализирующее на исследованиях, консалтинге и аналитике в области Интернета [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.datainsight.ru>.
- ✓19. Обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.emarketer.com>.
20. Официальный сайт компании comScore (отчеты и аналитика) [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.comscore.com>.

## Глава 2

# МОДЕЛИ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

В результате изучения главы 2 студент будет:

### **знать**

- признаки глобализации;
- какое значение имеет Теория поколений для оказания маркетингового воздействия на основные группы потребителей и управления персоналом;
- что влияет на формирование различных моделей бизнеса и какие факторы нужно считать самыми существенными при организационном построении;
- пути построения модели электронного бизнеса, приводящие к сокращению издержек;

### **уметь**

- анализировать особенности потребительского поведения поколения *Next* в целях построения эффективной системы взаимоотношений с данным целевым сегментом;
- определять тип бизнес-модели для разных рыночных сегментов с учетом отраслевых особенностей («*bricks and mortar*» business, «*click and mortar*» business, «*click*» business);
- проводить анализ и выбирать подходящую модель ценообразования при выводе электронного бизнеса на рынок;

### **владеть**

- навыками проведения анализа влияния факторов внешней среды на электронный бизнес и электронную коммерцию;
- навыками выявления особенностей построения инфраструктуры электронного бизнеса по степени присутствия каналов e-коммерции;
- способностью рассчитывать ключевые показатели эффективности электронного бизнеса (*Key Performance Indicators, KPI*).

**Ключевые термины:** глобализация (*globalization*); Теория поколений; поколение *Next* (*Generation Next*); организационная структура; организационная структура управления; департаментизация; управление человеческими ресурсами (*Human Resource Management, HRM*); бизнес-модель (*business-model*); «*bricks and mortar*» business; «*clicks and mortar*» business; «*click*» business; бизнес-процессы *B2C, B2B, B2G, C2C*; бенчмаркинг (*benchmarking*); аутсорсинг (*outsourcing*); краудсорсинг (*crowdsourcing*); фрилансер; ценовая стратегия; модель ценообразования, краудфандинг (*crowdfunding*); ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators, KPI*); конверсия по транзакциям (*Transaction Conversion Rate, TCR*); таргетирование потребителей; лидогенерация, трафик.

## 2.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Бурное развитие информационных технологий и интернета, который в конце XX в. стал доступен миллионам жителей нашей планеты, вывели коммуникации на новый уровень и привели к ускорению глобализационных процессов. Это проявилось в формировании открытого рынка труда, появлении нового вида производства (*peer-to-peer production*), основанного на использовании массового сотрудничества (*mass-collaboration*) и коллективного разума, в открытии новых возможностей совместного шерингового потребления материальных благ (*sharing*) и народного владения интеллектуальной собственностью (лицензии *Creative Commons (CC)*, общественной лицензии на свободное программное обеспечение *General Public License (GPL, GNU)*<sup>1</sup>.

Экономика стала приобретать черты экономики нового типа: *on-Demand Economy*, экономика совместного потребления (*Sharing Economy*), экономика сотрудничества, викиномика (*Wikinomics*)<sup>2</sup>, высокотехнологичная экономика дарения (*The Hi-Tech Gift Economy*)<sup>3</sup>, которые, казалось бы, противоречат классическим экономическим учениям и науке об эффективном управлении компаниями в рыночных условиях. Практика доказывала обратное и демонстрировала необратимость процессов формирования цифровой экономики в новых экономических реалиях и выгоды для бизнесменов. Особое место в этом ряду заняли явления, которые изменили представление ученых о вовлечении людей в процессы финансирования проектов, производства, продвижения, распределения и потребления продукции и услуг на добровольной основе. Речь идет о краудсорсинге и краудфандинге и их роли в качестве инновационного инструмента формирования бизнес-моделей компаний, осуществляющих бизнес в сети Интернет.

В настоящее время нельзя не учитывать, что бо́льшая часть онлайн-покупателей — это представители поколения *Next*, и невозможно не заметить такой важный дополнительный канал продаж, а также возможности, которые открывает для всех категорий пользователей интернет в целях наращивания их коммерческой мощи. Это можно сравнить с ситуацией, когда успешная торговля в не-

---

<sup>1</sup> Казаков В., Лapidус Л., Светлов И. Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики. С. 280–283.

<sup>2</sup> Tapscott Д., Уильямс Э. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М., 2009. С. 104.

<sup>3</sup> Barbrook R. The Hi-Tech Gift Economy. 1998.



больших магазинах на одной улице сохранялась до тех пор, пока в этом районе не открывался большой супермаркет, что автоматически приводило к процессу дрейфования к банкротству и (или) закрытию бизнеса. Похоже, что уже в ближайшем будущем такая же участь постигнет компании, которые не будут успевать или же будут пренебрегать электронными коммуникациями и механизмами электронной коммерции. Это неизбежно приведет к потере контроля над целевой аудиторией, к слабой обратной связи с потребителями и, что самое существенное, к невозможности конкурировать за сокращение транзакционных издержек.

Все чаще общество, бизнес и государство задаются вопросами, без решения которых невозможно двигаться вперед. Как избежать социального напряжения при сокращении численности персонала? Будут ли люди ходить в библиотеки? Сможет ли в России электронная торговля обойтись без *call*-центров? Может ли издательство выпускать книги без тиражей? Как долго бизнес будет сталкиваться с проблемой устаревания и несовместимости информационных систем? Смогут ли бизнес-модели будущего быть эффективными без краудсорсинга?

## 2.2. ГЛОБАЛИЗАЦИЯ РЫНКОВ

Идеи глобализации сопровождают мировое развитие еще со времен Средневековья. Усилия крупнейших представителей мирового бизнеса С. Роудса, Дж. Моргана и других способствовали установлению беспрепятственной торговли во всем мире в начале XX в. Во второй половине XX в. они стали все чаще применяться к глобальным политическим процессам, развитию мирового информационного и бизнес-пространства. Значительный вклад в исследование глобализации экономики внес Теодор Левитт (*Theodore Levitt*). В 1983 г. вышла его книга «Глобализация рынков»<sup>1</sup>.

По мнению профессора экономики Калифорнийского университета Майкла Интрилигейтора<sup>2</sup> (*Michael D. Intriligator*) **глобализация** (*globalization*) — значительное расширение мировой торговли и всех видов обмена в международной экономике при ярко выраженной тенденции ко все большей интегрированности, открытости и отсутствию границ. С развитием цифровой экономики признаки глобализации стали еще более заметными, влияние интернет-тех-

<sup>1</sup> *Levitt Th.* The Globalization of Markets. N. Y., 1983.

<sup>2</sup> *Интрилигейтор М.* Глобализация мировой экономики: выгоды и издержки // Мир перемен. 2004. № 1. С. 129.

нологий — еще более значимым, сильнее, чем даже влияние транснациональных корпораций (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Интернет и ускорение глобализационных процессов

Появились термины «электронная (*electronic*) экономика», «цифровая (*digital*) экономика», «сетевая (*network*) экономика», «виртуальная (*virtual*) экономика», «интернет-экономика», «информационная экономика». На первый взгляд может показаться, что это лишь склонность использовать иностранные слова даже там, где можно было бы обойтись привычными терминами на родном языке. Такое не раз наблюдалось, когда в научный оборот вводились термины «менеджмент», «контролинг», «эккаутинг», «эссесмент» и др. Процесс глобализации сопровождается интернационализацией терминов.

Безусловно, рост ТНК, мегаполисов и агломераций, стандартизация промышленной продукции, унификация документов и международного права и, конечно же, распространение по всему миру английского языка сохраняют большое значение и ускоряют глобализацию. Вместе с тем развитие цифровой экономики буквально взорвало привычные скорости обмена информацией.

Пользование электронными ресурсами стало особенно востребованным среди молодежи. Представители поколения *Next* (поколение *Y*, *Generation Next*) являются самыми активными пользователями интернета и самыми продвинутыми в деле открытия собственного бизнеса в глобальной сети. «Теория поколений», в основе которой лежит изучение ценностей, привычек, предпочтений того или иного поколения, отвечает на множество вопросов, в первую очередь на вопрос, как можно коммуницировать с целевой аудиторией.

### 2.3. ТЕОРИЯ ПОКОЛЕНИЙ. ПОТРЕБНОСТИ ПОКОЛЕНИЯ NEXT

«Теория поколений» наиболее важна для маркетологов и специалистов по управлению человеческими ресурсами (эйчаров, *HR*). Знание ценностей, предпочтений каждого из поколений способствует повышению эффективности как рекламных кампаний, так и маркетинговой стратегии в целом. Теория была создана в 1991 г. американскими учеными Нейлом Хоувом (*Neil Howe*) и Вильямом Штраусом (*William Strauss*).

В настоящее время маркетологи направляют усилия на изучение особенностей представителей тех или иных поколений в целях построения эффективной политики продаж и системы управления взаимоотношениями с клиентами. Специалисты по управлению человеческими ресурсами сталкиваются с проблемой выбора методов воздействия на персонал в целях повышения производительности труда и эффективности управления организациями.

На схеме компании *Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited)* представлены различия в делении общества на поколения в разных странах (рис. 2.2). Она иллюстрирует, что разным странам присуща

	1950	1960	1970	1980	1990	2000
China	Pre-50s generation (1950-1959)		Post-50s generation (1960-1969)		Post-70s generation (1970-1979)	
India	Traditional generation (1948-1953)		New Traditional generation (1954-1963)		Gen Y (1981-onward)	
South Korea						
Japan	Mid-40s Baby Boomers (1946-1950)	Dance generation (1951-1960)		Shinjūrit generation (1961-1970)	Mid-40s Boomers (1971-1975)	Post-Bubble (1976-1987)
Russia						
England	Post-War generation (1945-1965)		Conservative generation (1965-2000)		Democracy generation (2000-onward)	
Czech Republic	Baby Boomers (1945-1964)		Generation X - Husak's Children generation (1965-1982)		Generation Y (1983-2000)	
South Africa	Baby Boomers (1943-1970)		Gen X (1970-1989)		Gen Y (1990-2000+)	
Brazil	Baby Boomers (1946-1964)		Gen X (1965-1980)		Gen Y (1981-2000)	
U.S.	Baby Boomers (1943-1964)		Gen X (1965-1980)		Gen Y (1981-2001)	

© Deloitte

Рис. 2.2. Процесс смены одного поколения другим в разных странах<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Deloitte (Deloitte Touche Tohmatsu Limited).

разная временная градация в смене поколений, также есть отличия в названиях поколений. Например, в Китае смена поколений в XX в. происходила каждые 10 лет. В России поколение, рожденное в период демографического взрыва, называется *Baby boomers* (1943–1964), далее идет поколение X (1965–1982), потом — поколение Y (1983–2000).

Научная общественность оперирует понятиями «*Generation-Y*», «*Net Generation*», «*Generation Next*». Под термином «*Generation-Y*», или «*Millennials*», в Америке понимают людей, рожденных в период между 1980–1995 гг. В Австралии широко используется термин «*Net Generation*», он включает людей, рожденных в период 1982–1991 гг. Специалисты изучают особенности представителей *Generation Next*, их привычки, предпочтения, ценности и другие атрибуты культурной идентификации.

Поколение *Next* в настоящее время представляет собой одну из крупнейших демографических групп, которая совсем скоро по численности превысит поколение бэби-бумеров. Только в Соединенных Штатах насчитывается свыше 70 млн представителей поколения Y. Их покупательная способность оценивается в 200 млрд долл.<sup>1</sup> Кроме того, поколение *Next* составляет основу человеческого капитала каждой организации, включенной в мировое экономическое пространство. Работодатели сталкиваются с проблемой поиска новых путей, форм, методов, технологий корпоративного обучения, наиболее полно отражающих потребности сотрудников, — корпоративных социальных сетей, корпоративных *wiki*, блогов и др.

73% представителей поколения *Next* предпочитают все покупать онлайн. Это дает важную информацию для построения электронного бизнеса и анализа его результатов. Изучение привычек, потребностей, всего, что отличает это поколение от других, позволяет правильно выстроить продуктовую, сбытовую политику бизнеса и конкурентную стратегию компании.

Отличительными особенностями поведения поколения *Next*, имеющими значение для управления электронным бизнесом и электронной коммерцией, являются:

1) *многоэкранность*. Поколение *Next* может одновременно выходить в интернет со смартфонов, планшетов, со стационарных компьютеров, т.е. одинаково осуществлять покупки с нескольких экранов;

---

<sup>1</sup> Ван ден Берг Дж., Берер М. «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y: пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. С. 16.

2) *привязанность к электронным устройствам (зависимость от девайсов)*. По данным Дж. ван ден Берга и М. Берера в книге «Составляющие успешных молодежных брендов», 83% поколения *Next* спят с мобильными телефонами<sup>1</sup>. Компаниям, ориентированным на молодежь, следует учитывать, что молодежные бренды отличают пять характеристик: классный, реальный, уникальный, твой и только твой, дающий ощущение счастья<sup>2</sup>. По мнению экспертов, поколение *Next* сегодня выбирает все то, что удобно, просто, быстро и весело (*funny*);

3) *друзья для поколения Next — важные фильтры, через которые они пропускают информацию, поступающую от брендов*<sup>3</sup>. Это четко отслеживается маркетологами компаний, которые для воздействия на поколение *Next* больше стараются уйти в социальные сети. Когда представитель поколения *Next* говорит, что у него 200 друзей, представители других, более старших поколений, очень сомневаются в том, что это вообще возможно — иметь 200 друзей. На практике же у некоторых интернет-пользователей эта цифра достигает 500, и трудно сказать, где предел. Такое сложно представить в офлайн-мире;

4) *другой отличительной чертой представителей поколения Next является их «электронная» активность*. 70% представителей поколения *Next* имеют профили в социальных сетях, 56% — пользуются социальными сетями ежедневно<sup>4</sup>. Это дает компаниям информацию о том, где нужно концентрировать корпоративную коммуникативную активность, чтобы эффективнее воздействовать на данную целевую аудиторию;

5) *поколение Next больше доверяет друзьям, знакомым, с которыми они объединены в социальных сетях*<sup>5</sup>. Опрос студентов, изучавших межфакультетский курс «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией», показал, что 70% слушателей записались на него по рекомендации друзей и знакомых. Это еще раз указывает на особенности формирования потребительского предпочтения поколения *Next*, которые должны учитываться производителями товаров и услуг, что приводит к созданию компаниями корпоративных профилей в социальных сетях. Фанаты бренда са-

<sup>1</sup> Ван ден Берг Дж., Берер М. «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y: пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. С. 24.

<sup>2</sup> Там же. С. 50.

<sup>3</sup> Там же. С. 35, 49.

<sup>4</sup> Там же. С. 18.

<sup>5</sup> Там же. С. 12.

мостоятельно открывают онлайнные сообщества лояльных потребителей. Например, в настоящее время насчитывается более 26 000 групп<sup>1</sup> любителей колы производства компании *Coca-Cola*, которые оказывают влияние на стратегию развития крупнейшей корпорации. В свою очередь для влияния на основные группы потребителей компании осуществляют заметные рекламные акции в сети Интернет, особенно в социальных сетях. Порой такие акции имеют скандальный характер для лучшей запоминаемости и распространения информации;

б) следующей особенностью представителей поколения *Next* является *отказ от бумажных носителей информации, привычка пользоваться удобными сервисами в «один клик»*. Все нужно делать на ходу, желательно с одного мобильного экрана: выбрать удобное кресло и купить билет в кино, по дороге к вокзалу одним кликом заказать билет на поезд, построить маршрут следования и рассчитать время в пути, оптимизировав при этом комбинацию различных видов транспорта. Заказать такси через онлайн-приложение, там же познакомиться с водителем, убедиться в его профессионализме, бегло прочитав про его увлечения и хобби и уже в процессе поездки, не доставая из кармана ни наличных денег, ни банковской карты, осуществить автоматический платеж через привязанную к приложению платежную систему опять одним кликом — это уже реальность, потенциал, который должен быть и будет использован не только на транспорте. Отказ от бумажных носителей информации не только решает проблему экологии и охраны природы, но и соответствует потребностям поколения *Next*, для представителей которого на первое место выходят такие приоритеты, как «быстро», «весело», «просто»;

7) *потребность в более высоких скоростях получения информации*. Прогрессивные технические возможности электронных технологий приводят к росту скорости получения информации. В целом ускоряются все жизненные процессы. Популярная песня звучит почти в 2 раза быстрее, чем еще 10–15 лет назад. Новости на телевидении сегодня зачитывают темпом 8–10 секунд на одну новость, а 50 лет назад одна новость занимала 42 секунды<sup>2</sup>. Потребность в более высоких скоростях приводит к сокращению рекламных сообщений и текстов по объему. Объем передовой статьи в журнале «*Times*» за последние 20 лет сократился с 4500 до 2800 слов. Мед-

---

<sup>1</sup> Ван ден Берг Дж., Берер М. «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y: пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. С. 110.

<sup>2</sup> Там же. С. 31.

ленная работа сайта или сервиса вызывает раздражение и приводит к оттоку посетителей. Действует известное правило восьми секунд: если нет хорошего соединения за восемь секунд, высока вероятность того, что компания потеряет клиентов. Надежность информационных систем является одной из самых главных детерминант, влияющих на успешность бизнес-модели. Выход из строя сервера, сбой в системе вызывают недовольство интернет-пользователей. Условия, в которые сегодня поставлены компании, предъявляют все новые требования к построению бизнес-процессов;

8) *представители поколения Next избирательны в своих потребительских ожиданиях, их невозможно привлечь агрессивной рекламой.* Если представители поколения *Baby boomers* легко поддавались воздействию агрессивной эмоциональной рекламы и уверенно покупали порошок или новый вид йогурта, то с поколением *Next* ситуация иная. Бизнес переходит от агрессивных рекламных продаж к инновационным решениям. Более успешными становятся компании, которые могут предложить молодежи интересные оригинальные решения. Например, компания *e-Bay* внедрила виртуальные витрины в магазинах одежды. По этой же причине в супермаркетах появились интеллектуальные тележки и «умные» часы *Apple*, компания *IKEA* провела конкурс, по условиям которого каждый желающий мог создать видеоролик, показывающий, как выглядит их кухня в настоящее время и как она будет выглядеть в будущем, если она будет собрана из мебели *IKEA*.

Не только предпочтения и потребительское поведение представителей поколения *Next* влияют на бизнес-модели компаний: в следующем параграфе рассмотрены другие факторы, которые оказывают существенное воздействие на организационный дизайн электронного бизнеса.

#### **2.4. ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ЭВОЛЮЦИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Цифровая экономика представляет собой глобальную сетевую, сложно организованную многоуровневую структуру взаимоотношений между экономическими агентами. Развитие глобальной информационной инфраструктуры привело к радикальным изменениям условий ведения бизнеса. Изменялись бизнес-модели, пересматривались бизнес-процессы, формировалась новая корпоративная культура, что привело к появлению новых моделей электронного бизнеса:

1) офлайн-бизнес со встроенными инструментами онлайн-бизнеса («*click and mortar*» business);

2) 100% онлайн-бизнес, цифровой бизнес («*click*» business).

Редко, но еще можно встретить компании, которые ведут бизнес по модели офлайн-бизнеса («*bricks and mortar*» business). Такие компании не используют электронные каналы продаж и не имеют никакого отношения к интернету. Условия среды позволяют им оставаться на рынке без осуществления роста (маленькая продуктовая палатка, газетный киоск, уличный сервис чистки обуви, принадлежащие индивидуальным предпринимателям).

По степени присутствия каналов *e*-коммерции выделяют следующие виды компаний электронного бизнеса:

- полностью онлайн-компания, например, «Яндекс», *Google*, социальные сети, *OZON.ru* и др.;
- встроенность инструментов *e*-коммерции в офлайн-компанию, например, «М.Видео», «Метро», «Связной», «Эльдорадо», «Леруа Мерлен» и др.

Современные руководители пристально наблюдают за происходящими во внешней среде изменениями, независимо от того, по какой модели развиваются их компании. Желание сэкономить на электронных каналах продаж оборачивается потерей доли рынка и отставанием от конкурентов. Следует учитывать, что не все виды товаров (услуг) можно продать (оказать) в режиме онлайн, например: услуги парикмахерских и салонов красоты, спортивные услуги, услуги химчисток и прачечных и др.

Если в Европе, сделав ставку на электронные каналы продаж, можно выстроить коммуникации с потребителями без инвестирования в *call*-центры, то, имея в виду сложившийся российский опыт с учетом особенностей потребительского поведения, без этой инфраструктуры невозможно создать успешную бизнес-модель. Тренд будущего — при увеличении продаж онлайн будет сокращаться потребность в услугах *call*-центров.

Самое сильное влияние на компании оказывают изменения во внешней среде. В числе определяющих факторов — эволюция информационных технологий, благодаря которым меняются бизнес-модели, корректируются организационные структуры, создаются новые механизмы продаж, например, интернет-витрины, которые стали обязательными для успешных офлайн-компаний. Уже сейчас можно утверждать, что облачные технологии — шаг вперед, который открывает возможности для бизнеса отказаться от огромных *data*-центров, от вложения существенных инвестиций в информационные системы и офисные площади. Такая сложная задача получает простое решение в новых информационных условиях.



## 2.5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ

Какие же факторы влияют на проектирование организации?

В первую очередь, *размер компании*: малая, средняя, крупная. В малой организации, например, 30 человек могут выполнять все функции структурных подсистем организации. При росте компании можно наблюдать тяготение к усложнению структуры, которая сопровождается большей дифференциацией функциональных звеньев. Именно поэтому в крупной организации с большой численностью работают специалисты более узкой специализации.

Кроме того, что сам продукт ограничивает или расширяет возможности построения организационных структур, рыночные сегменты, на которые выходит компания, также влияют на организационное построение. Состояние таких факторов, как потребительские предпочтения потенциальных и реальных клиентов, факторов макросреды организации приводят к существенным изменениям в организационных структурах управления (рис. 2.3).

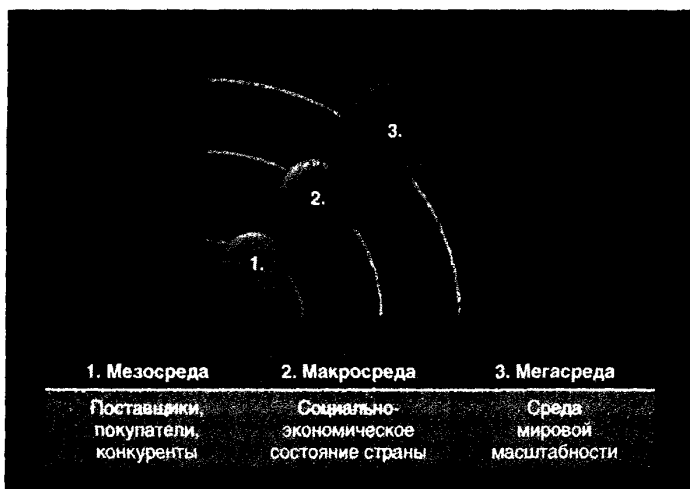


Рис. 2.3. Влияние факторов внешней среды на электронный бизнес

Внешняя среда организации многослойна. Первый срез — это мезосреда, среда непосредственного окружения компании, где происходит взаимодействие с поставщиками, конкурентами, потребителями. Макросреда — среда в пределах страны, в которой работает

организация, включая все процессы, характеризующие социально-экономическое состояние страны, которые влияют на бизнес. Выделяют социальную, политическую, правовую, технологическую и экономическую составляющие макросреды. Как известно, технологическая составляющая является самой динамичной и опасной для организаций. Третий срез — это мегасреда, среда мирового масштаба, т.е. глобальная среда, глобальный рынок. Следует отметить, что степень воздействия тех или иных факторов неодинаковая. Если рассматривать электронный бизнес, то мегасреда оказывает существенное влияние через появление новых технологий, новых продуктов и услуг.

Цели электронного бизнеса совпадают с целями традиционного бизнеса, среди которых — извлечение прибыли и создание условий для долгосрочного устойчивого развития. Благодаря информационным технологиям появляются новые возможности для оптимизации бизнес-моделей компаний и снижения издержек.

Что же общего у всех организаций (любой формы собственности и сферы деятельности): 100%-онлайн-бизнес-модели, 100%-офлайн-модели или офлайн-модели со встроенными электронными каналами? Ответ заключается в том, что все организации представляют системы (если быть точными, открытые системы). Они состоят из множества взаимосвязанных и взаимозависимых элементов (структурных звеньев). Решение управленческих задач происходит с позиции системного подхода, полагаясь на основные положения Общей теории систем австрийского ученого Людвиг фон Берталанфи (*Ludwig von Bertalanffy*). Управление по модели «черного ящика», которое идеально для технических систем и не требует глубокого изучения его сущности, не подходит для социальных и социально-экономических систем.

В своем стремлении к достижению поставленных целей каждая компания как система должна обладать обратной связью (рис. 2.4). Этот важнейший термин был введен основоположником кибернетики и теории искусственного интеллекта Норбертом Винером (*Norbert Wiener*). Суть обратной связи заключается в обязательном отслеживании состояния процессов и полученных результатов.

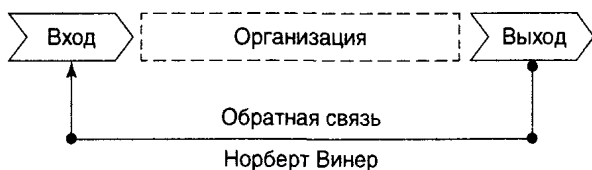


Рис. 2.4. Простейшая схема организации как системы

Ключевыми терминами теории управления также являются «процесс управления», «управляющее воздействие», «объект управления» и «субъект управления». *Объектом управления* в электронном бизнесе является организация, *субъектом управления* — система управления. В научной литературе можно встретить разные термины, которые часто путают и подменяют один другим: «организационная структура», «система управления», «структура управления», «структура системы управления», «организационный дизайн». Следует понимать, что *система управления*, или *организационная структура управления*, — это не только организационная структура (статика), определяемая как совокупность взаимосвязанных элементов, но и процессы управления (динамика), которые приводят организацию к развитию.

Основными элементами структуры управления организацией являются: звенья; уровни управления (высший, средний, низовой); ступени; связи (горизонтальные, вертикальные). *Звено* — структурная единица, структурное подразделение: департамент, управление, отдел, служба и т.д., отдельный специалист-менеджер, наделенный соответствующими полномочиями. *Ступень* — совокупность звеньев, находящихся на одной линии иерархии. *Горизонтальные связи* — связи согласования, которые устанавливаются между структурными подразделениями одной ступени. *Вертикальные связи* — связи подчиненности (по уровням иерархии).

В каждой организации выделяют уровни управления, число которых зависит от размера организации. В малых и средних организациях их может быть два (высший и низовой); в крупных организациях их, как правило, три (высший, средний и низовой). В то же время количество ступеней может быть более трех, но при большом количестве ступеней (шесть и более) организация становится громоздкой, увеличивается количество вертикальных связей, которые затрудняют процесс оперативного управления организацией.

Предлагаемый алгоритм построения организационной структуры управления позволяет анализировать и оценивать существующую организационную структуру управления, проводить реструктуризацию и проектировать эффективную структуру управления организацией с нуля. Он включает в себя следующие этапы.

1. *Анализ факторов первого блока*: миссии; целей; ценностей организации; потребительских предпочтений; организационно-правовой формы; размера организации; факторов внешней и внутренней среды организации; трудоемкости функций; технической оснащенности и скорости передачи информации.

Это позволит решить вопросы построения организационной структуры:

- разделение труда (состав и место подразделений);
- распределение функций, задач, полномочий и ответственности;
- состав подразделений и связи между ними;
- структуру власти;
- масштабы управляемости.

2. *Анализ факторов второго блока:* ресурсного обеспечения подразделений; стиля управления; уровня централизации; системы коммуникаций; взаимодействия с учредителями, персоналом, с потребителями услуги; взаимодействия с конкурентами и другими субъектами внешней среды. Это позволит описать процессы управления, которые необходимо зафиксировать в виде регламентирующих процедур, в документах, регулирующих поведение отдельных подразделений и организации в целом.

Факторы первого и второго блоков должны не только анализироваться при проектировании новой организации, но и периодически подвергаться аудиту со стороны высшего руководства и специалистов различных подсистем в процессе функционирования, независимо от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация.

3. *Описанные процессы управления, пронизывающие построенную организационную структуру* (рис. 2.5).

## **2.6. ВЛИЯНИЕ КАНАЛОВ BUY-SIDE И SELL-SIDE E-КОММЕРЦИИ НА ИНФРАСТРУКТУРУ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА**

Для успешного функционирования электронного бизнеса и осуществления процессов управления должна быть создана надежная инфраструктура электронного бизнеса. *Инфраструктура* — комплекс технологических и организационных процессов, обеспечивающих условия для взаимодействия участников электронного рынка и для функционирования всех подсистем организации (рис. 2.6).

Степень присутствия каналов e-коммерции оказывает значительное влияние на построение инфраструктуры электронного бизнеса. К инфраструктуре электронной коммерции можно отнести: электронную почту, электронные каталоги, платежные системы, технологии защиты коммерческой информации, протоколы, *SaaS* (*software as a service*), сервис-ориентированную архитектуру (*service-oriented architecture, SOA*), веб-серверы, *URL*, домены, *e-CRM*, информационные базы данных, *Big data*, справочные и консультационные веб-ресурсы и многое другое.

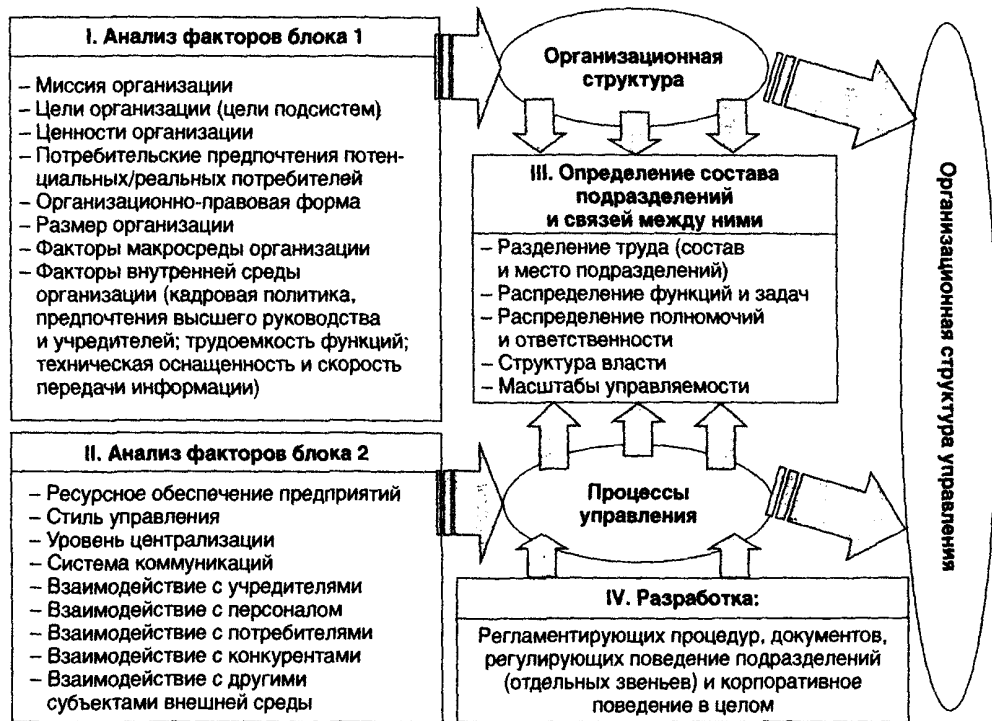


Рис. 2.5. Алгоритм построения организационной структуры управления

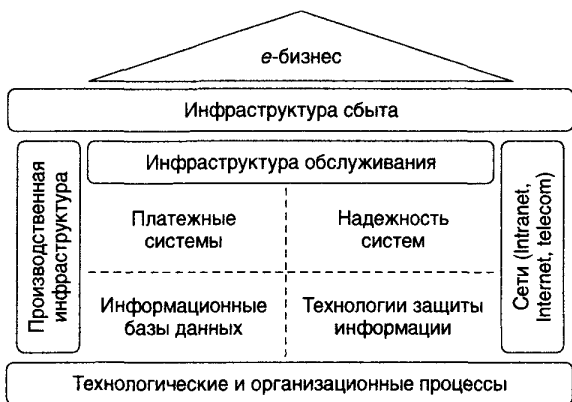


Рис. 2.6. Инфраструктура электронного бизнеса

Каждая организация электронного бизнеса, представленная в виде системы, обязательно имеет вход, выход, процессы, в основе которых лежат электронные транзакции. **Вход** — это поставки, ресурсы, материалы; **выход** — это продукция и услуги. **Электронные транзакции** — не только финансовые транзакции, но также и информационные транзакции, обмен услугами и сервисами, которые включаются в виды деятельности *buy-side* и *sell-side* электронной коммерции.

**Buy-side электронная коммерция** — осуществление электронных транзакций между организацией и ее поставщиками (рис. 2.7).

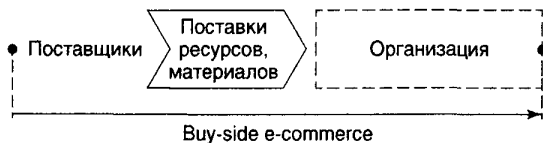


Рис. 2.7. Buy-side e-commerce

**Sell-side электронная коммерция** — осуществление электронных транзакций между организацией и ее клиентами, т.е. все продажи компании (рис. 2.8).

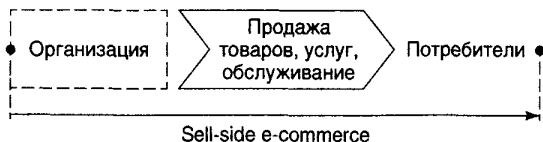
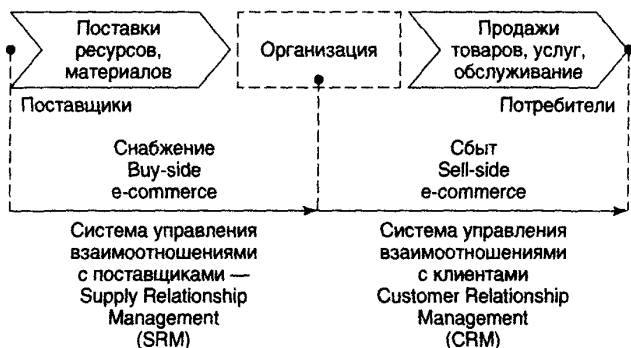


Рис. 2.8. Sell-side e-commerce

Все процессы по осуществлению *buy-side* и *sell-side* электронной коммерции можно сгруппировать в две системы: систему управления взаимоотношениями с поставщиками и систему управления взаимоотношениями с клиентами.

**Система управления взаимоотношениями с поставщиками (Supply Relationship Management, SRM)** — это деятельность по осуществлению контакта с поставщиками для того, чтобы оформлять, отслеживать и сопровождать заказы в целях сокращения издержек на закупку материалов и ресурсов посредством использования электронных технологий. Например, мировые корпорации *Ford Motor* и *Ericsson* первыми создали площадки для закупочной деятельности (электронные закупки, *e-procurement*). Их практика послужила примером для других компаний, крупные автомобильные гиганты, авиапроизводители тоже организовали электронные биржи.

**Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM)** — специальные приложения и технологические решения по автоматизации процессов осуществления взаимодействия с клиентами для обеспечения лучшего взаимодействия, обслуживания клиентов и изучения особенностей потребительского поведения, позволяющие использовать инструменты электронного маркетинга в целях увеличения объемов продаж (рис. 2.9).

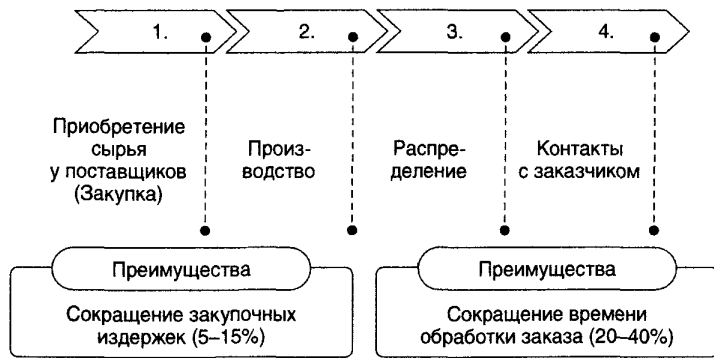


**Рис. 2.9.** Системы управления взаимоотношениями с поставщиками и с клиентами

Можно привести пример «умной» CRM: испытательный центр в Праге при оказании услуги по тестированию мостовой конструкции (троса для вантового моста) на прочность предоставляет

заказчику возможность наблюдать за испытанием на любом удаленном расстоянии и отслеживать результаты испытаний в режиме реального времени.

Следующий термин, на который следует обратить внимание, **цепочка поставок** (*supply chain*), — это множество звеньев, связанных между собой информационными, денежными и товарными потоками. Цепочка поставок начинается с приобретения сырья у поставщиков и заканчивается продажей товаров конечному потребителю (рис. 2.10).



**Рис. 2.10.** Управление цепями поставок при осуществлении электронных транзакций

**Управление цепями поставок** — совокупность управленческих процессов по взаимодействию с поставщиками и потребителями. По данным *AMR-Research*, *Forrester Research*, автоматизированные решения по управлению цепями поставок посредством осуществления электронных транзакций приводят к сокращению закупочных издержек на 5–15% и к сокращению времени обработки заказа на 20–40%. Это существенные выгоды для организаций, особенно для крупных корпораций.

## 2.7. ФУНКЦИОНАЛЬНО-ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

При построении организационных структур управления ключевым вопросом является распределение функций, полномочий и ответственности. За каждым звеном закрепляются конкретные функции и определяются зоны ответственности, каждое звено на-



деляется определенными полномочиями. На практике это отражается на штатной структуре организации, составе, расположении и взаимосвязях структурных звеньев.

Согласно науке о менеджменте, в каждой организации можно выделить *основные подсистемы и вспомогательные обеспечивающие подсистемы*. К основным относят: маркетинг, производство, финансы, управление человеческими ресурсами (*Human Resource Management, HRM*) и др., к обеспечивающим — подсистемы делопроизводственного обеспечения, правового обеспечения; автоматизации и технического обеспечения, нормативного обеспечения, обеспечения регламентирующей документацией, хозяйственного обеспечения, обеспечения охраны и безопасности. Наряду с этим выделяют также *целевые подсистемы управления* — управления качеством, развитием, ресурсами и т.д. (рис. 2.11).

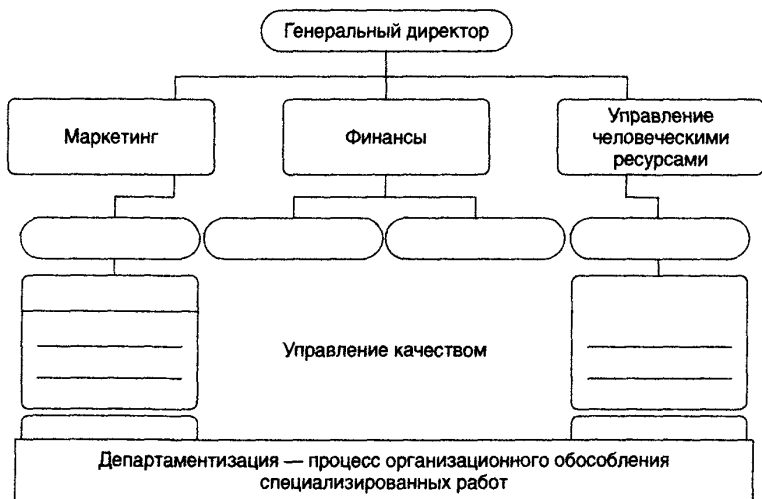


Рис. 2.11. Подсистемы управления организации

Один из инструментов организационного построения — *департаментализация* — процесс обособления специализированных работ — разделение труда по различным категориям с последующим группированием работ с учетом состояния внешней среды и ресурсным обеспечением исходя из видения и миссии компании в целях развития бизнеса.

Развитие информационных технологий изменило организационные структуры. Появились платежные системы, технологии защиты информации, активно используются информационные базы данных, маркетинговая и производственная инфраструктуры и др. Современным компаниям, ведущим бизнес в сети Интернет, необходимы сильная аналитическая система, складская система, служба доставки и др.

Прогрессивные модели интернет-магазинов открыли новые возможности организовывать электронную торговлю, не владея собственными складскими системами. В последнее время приобрел популярность **дропшиппинг** (*dropshipping*) — ведение торгового бизнеса по модели «прямая поставка» от производителя к потребителю, минуя склад посредника.

Среди других методов, позволяющих сокращать издержки, выделяют технологии аутсорсинга, краудсорсинга, привлечение к работе фрилансеров и др. **Аутсорсинг** (*outsourcing*) — это передача каких-либо функций или выполнение тех или иных работ силами сторонних исполнителей на договорной основе. Переход на аутсорсинг эффективен в случаях, когда затраты на услуги, оказываемые сторонней компанией, дешевле, чем их производство собственными силами. Например, во многих крупных корпорациях на аутсорсинг передаются услуги и вспомогательные операции, если это снижает их стоимость более чем на 10%.

История со стартапами совсем иная. Для того чтобы ориентироваться в бизнес-процессах, иметь возможность осуществлять над ними контроль, а также наращивать компетенции в условиях хронической нехватки финансовых ресурсов, а также чтобы выстроить систему производства и организовать продажи в стартапах, сотрудники стараются выполнять все собственными силами. В ряд причин можно добавить еще и то, что стартапам приходится очень быстро реагировать на все новые идеи и вносить изменения по ходу реализации ранее принятых решений, и аутсорсинг эти процессы будет только тормозить.

**Краудсорсинг** (*crowdsourcing*) — одно из популярных современных явлений в бизнесе, позволяющее использовать труд добровольной «толпы», т.е. возможности людей, которые не являются сотрудниками компании. Краудсорсинг можно считать новым способом производства. Появилось понятие **просьюмер** — это человек, который участвует в производстве продукта на добровольной основе и одновременно является его потребителем. Здесь работает правило интерактивных медиа — «правило 1:10:89», когда из каждых 100 человек на сайте один что-то реально создает, другие 10 голосуют за то, что

он создал, а остальные 89 являются пассивными потребителями созданного продукта (иногда это называют «правилом 1:9:90»<sup>1</sup>). Основная цель краудсорсинга — снижение издержек, но более важная цель — ускорение инноваций. Синергетический эффект возникает благодаря тому, что люди — представители совершенно разных профессий участвуют в едином процессе создания нового продукта.

Многие компании ищут инновационные идеи, привлекая коллективный разум, успешно используют современные технологии управления персоналом и выстраивают краудсорсинговые платформы, например, *YouTube*, *Wikipedia*, *Procter&Gamble*, *Nike*, *Starbucks* и др. Краудсорсинг наиболее популярен в информационных агентствах (добровольцы создают новости, снимают телепередачи, пишут рецензии), в разработке программных продуктов с открытым кодом, в фармацевтике, в области исследования генома человека, разработки лекарственных препаратов и др. Некоторые краудсорсеры неплохо зарабатывают: например, на крупномасштабных проектах — от 5000 до 100 000 долл. Многие участвуют в краудсорсинге, чтобы быть на связи с другими людьми, привлечь к себе внимание, создать имидж или наработать портфолио. Более подробно краудсорсинг раскрыт в главе 3.

Интернет позволил бизнесу привлекать к работе фрилансеров на удаленном доступе. **Фрилансер** (*freelancer*) от англ. *freelance* (*free* — свободный, *lance* — копье) — человек, который может выполнять работу из любой точки мира одновременно по заказу многих компаний без оформления в штат. В последнее время благодаря Интернету появились биржи свободного труда (*free-lance.ru*, *workzilla.ru*, *gf-company.ru* и др.).

## 2.8. КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПАНИЙ, ВЕДУЩИХ БИЗНЕС В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Независимо от профиля все компании, ведущие бизнес в сети Интернет, можно отнести к электронному бизнесу. По основному направлению деятельности электронного бизнеса выделяют следующие:

- телекоммуникационные компании (сотовые операторы);
- провайдеры интернет-трафика;
- сервисы интернет-телефонии;

<sup>1</sup> Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса: пер с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. С. 212; Howe J. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. Three Rivers Press, 2009.

- онлайн-видеосервисы;
- электронные фотобанки;
- социальные сети;
- информационные агентства;
- онлайн-ритейлеры (интернет-магазины);
- виртуальные моллы, *e-malls*;
- поисковики (поисковые системы);
- платежные системы;
- игровые приложения;
- мессенджеры;
- интернет-банки;
- онлайн-коучинговые компании;
- электронные библиотеки;
- облачные хранилища и др.

По размеру, по масштабу ведения бизнеса используется традиционная классификация: малые, средние, крупные компании. Также выбор формы ведения бизнеса зависит от позиционирования компании на рынке и от рыночного сегмента (*B2B*, *B2C*, *B2G*, *C2C* и др.).

Осуществление транзакции (оплата продукции (услуг)) является необходимым процессом ведения цифрового бизнеса. Выделяют несколько способов оплаты:

- банковской картой;
- через платежные системы;
- через платежные терминалы;
- через банковский платеж в отделении банка;
- наличными курьеру;
- наложенным платежом через мобильный кассовый терминал (наличными или банковской картой);
- использование нескольких или всех способов оплаты.

Использование нескольких или всех способов оплаты требует самых существенных затрат со стороны компании, но при этом повышается вероятность проведения множества транзакций.

Процессы построения новой онлайн-компании, трансформации офлайн-компании в онлайн-компанию, внедрения механизмов электронной коммерции в офлайн-компанию имеют свои отличительные особенности. Все рассмотренные факторы влияют на организационные структуры управления и на процессы управления. Важным остается вопрос затрат на инфраструктуру, которые зависят от типа компании, ведущей бизнес в сети Интернет, и от условий ведения бизнеса.

## 2.9. УСПЕШНЫЕ МОДЕЛИ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

Успешной моделью построения электронного бизнеса с высокой долей вероятности является выстраивание бизнеса согласно *стратегии развития «следование за лидером»*. Так были созданы многие успешные компании (*OZON, Biglion, Zalando* и др.).

Модели компаний, продающих информацию как товар, заметно изменились с проявлением интернета. Традиционные СМИ использовали *push*-модель доставки информации, когда потребитель услуг пассивен и получает то, что ему предлагают. В настоящее время в основе бизнес-модели информационных агентств, ведущих бизнес в сети Интернет, лежит *pull*-модель доставки информации, согласно которой потребитель, например читатель новостей, выбирает сам, какой контент потреблять, какие новости читать, а какие — нет. Это достигается оформлением подписки на получение рассылок, новостных лент. Некоторые компании используют смешанную модель.

Под воздействием появления интернета и эволюции информационных технологий печатные издания перешли в цифровой формат, некоторые сохранили еще традиционный бумажный вариант. В основном они придерживаются двух стратегий развития бизнеса и разных моделей получения доходов: отдельно для печатных изданий и для онлайн-изданий.

При ведении бизнеса в интернете самое главное — *лидогенерация* — наращивание базы потенциальных клиентов, так как от их числа зависят доходы, полученные от рекламы, которые находятся с ними в прямой пропорциональности. Например, по такой модели работают социальные сети, мессенджеры, на такую модель уже давно перешли многие информационные агентства. В 2005 г. «*The New York Times*» продавала доступ к отдельным разделам, например, *Op Ed (Opinions & Editorials)* и новостным колонкам, в 2007 г. она поменяла модель и открыла свободный доступ к страницам, чтобы зарабатывать на рекламе.

Современные газеты и журналы трансформировали модели ведения бизнеса и пришли к тому, что самое главное — это наращивание числа подписчиков, потребителей. Выгоднее дать им возможность получать основной продукт (услугу) бесплатно, а зарабатывать не только на рекламе, но и на дополнительных услугах, например за счет оплаты доступа к закрытому контенту.

## 2.10. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ И МОДЕЛИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В ЭЛЕКТРОННОМ БИЗНЕСЕ

Цифровая экономика открыла перед бизнесом возможность использовать наряду с традиционными ценовыми стратегиями новые

модели ценообразования, основанные на электронных инструментах воздействия на потребительское поведение в сети Интернет (рис. 2.12).

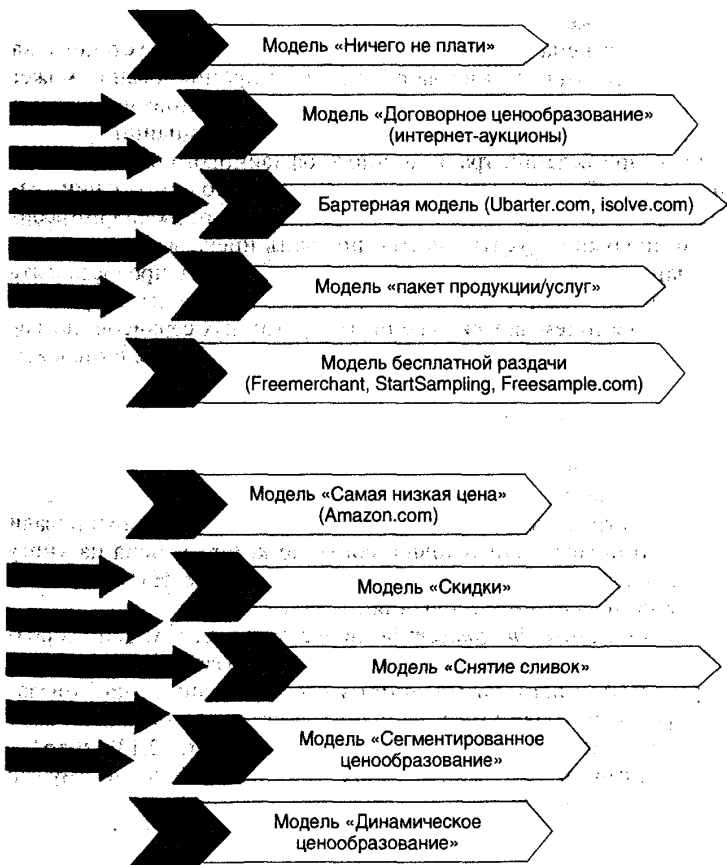


Рис. 2.12. Модели ценообразования в электронном бизнесе

Рассмотрим их более подробно.

1. *Модель ценообразования «самая низкая цена».* Ценовая стратегия проникновения на рынок, развития бизнеса и выдавливания кон-

курентов с рынка с высокой ценовой конкуренцией. В соответствии с этой моделью ценообразования ценовая стратегия преследует цели вытеснения конкурентов с рынка, так как зачастую конкуренты не могут снижать цену и, более того, удерживать ее на демпинговом уровне длительное время.

Для достижения цели проникновения на рынок сначала устанавливается цена на продукт ниже, чем она будет установлена позже, после закрепления на рынке. Цена проникновения может значительно отличаться от того, сколько реально стоит выводимый на рынок продукт, и даже быть убыточной для компании.

Если при ведении традиционного офлайн-бизнеса такая стратегия не была так опасна для конкурентов, то при ведении бизнеса в условиях цифровой экономики интернет позволил потребителям продукции (услуг) быстро получать информацию о ценах. Компания, работающая по такой модели, может предоставлять клиентам возможность сравнить все рыночные цены. Порой это достигается путем запуска специализированных сервисов, позволяющих каждому посетителю сайта стать маркетологом и отслеживать ценовые колебания.

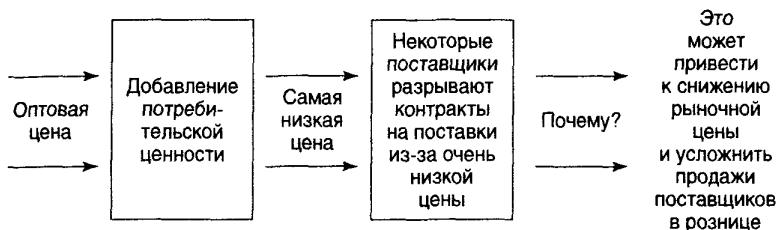
При продаже товаров через электронную площадку по модели ценообразования «самая низкая цена» многие компании, ведущие бизнес в сети Интернет, достигали быстрого роста и обеспечивали лидерство на рынке. Например, компания *Amazon.com* смогла быстро расти за счет низких цен. Ее специалисты анализировали цены и устанавливали условия, согласно которым цена на книгу в *Amazon* должна была быть самой низкой на рынке. На этой основе выстраивались взаимоотношения с клиентами.

Цены на сайте *Amazon.com* были всегда ниже, чем цены в рознице у ее поставщиков. Такая модель ценообразования приводила к проблемам с партнерами, потому что поставщики (книгоиздатели) реализовывали книги напрямую и не хотели продавать свои книги в магазинах по такой же низкой цене (рис. 2.13). В то же время книгоиздатели были вынуждены снижать цены, потому что *Amazon* продолжал расти и был выгодным заказчиком.

Цели ценовой стратегии по модели «самая низкая цена»:

- выдавливание конкурентов с рынка;
- вывод на рынок новой компании;
- выход на рынок с новым продуктом (услугой);
- продвижение (развитие) бизнеса.

Преимущества: при выходе на рынок такая стратегия помогает привлечь внимание потенциальных клиентов и наработать клиентские базы.



**Рис. 2.13.** Проблемы интернет-компании с поставщиками при работе по модели ценообразования «самая низкая цена»

Ограничения: модель успешно работает только при обеспечении эффекта масштаба, при существенных объемах продаж, так как при значительном увеличении продаж (большом охвате рынка) прибыль резко возрастает даже при низких ценах.

Риски:

- возможен разрыв отношений с поставщиками;
- при неспособности компании обслужить всех потребителей и выполнить обещанные условия, при большом охвате данная стратегия может привести к потере репутации.

Факторы успеха: если компания резко растет, а значит, является привлекательным заказчиком, то некоторые поставщики сохраняют деловые отношения.

2. *Модель ценообразования «скидки», модель скидочных купонов. Ценовая стратегия проникновения на рынок, продвижения (развития) бизнеса и удержания компании на рынке.* При ведении офлайн-бизнеса такая модель ценообразования популярна в целях стимулирования первых покупок, повторных покупок или проведения распродаж. Электронный бизнес смог использовать данную модель не только как временный инструмент стимулирования продаж, но также и в качестве постоянной основы ценовой стратегии. Например, *Groupon* изменил представление об использовании скидок, предложив оригинальную бизнес-модель, успешно работающую в интернете. Это послужило стартом для формирования нового рынка электронных скидочных купонов. Также интернет расширил возможности проведения скидочных акций, позволив наряду с накопительными скидками, со скидками для разных целевых потребительских сегментов при проведении каждой операции активно использовать динамические скидки в зависимости от отправленного запроса и истории покупок, персональные цифровые коды для получения бонусов.



Цели ценовой стратегии по модели «скидки»:

- проникновение на рынок;
- продвижение (развитие) бизнеса;
- стимулирование продаж.

Преимущества: такая стратегия помогает привлечь внимание реальных и потенциальных клиентов, расширить клиентские базы.

Ограничения:

- информация о скидках в целях стимулирования продаж должна сохраняться в секрете от конкурентов, для того чтобы они не смогли запустить скидки раньше;
- такое сотрудничество с компанией-партнером может оказаться невыгодным для партнера, так как скидочные купоны могут рассматриваться в качестве рекламной акции, а не для увеличения прибыли от проданной по скидке продукции (услуги). Например, студенты, воспользовавшись услугой по скидочной цене, не возвращаются и не осуществляют повторные покупки.

Риски:

- сложно найти партнеров, если «скидочные купоны» не принесли ожидаемого эффекта;
- при неспособности компании-партнера обслужить всех потребителей, пришедших по акции;
- уход компании-партнера с рынка до того, как все обязательства будут выполнены.

Факторы успеха: модель привлекательна для потребителей, многие из которых отслеживают информацию о скидках и являются потребителями продукции (услуг) только при предоставлении особых скидочных условий. Компаниям-партнерам необходимо раскрывать информацию о предполагаемых результатах, чтобы не формировать завышенные ожидания.

3. *Модель ценообразования «снятие сливок». Ценовая стратегия проникновения на рынок с уникальным продуктом (услугой) или получения высоких прибылей при работе в сегменте «премиум». Модель ценообразования «снятие сливок» применяется, когда производитель предлагает уникальный продукт или услугу, не имеющий аналогов у конкурентов. В этом случае он устанавливает, как правило, свободную цену с высокой долей маржинальности.*

Цели ценовой стратегии по модели «снятие сливок»:

- проникновение на рынок с уникальным продуктом (услугой);
- стимулирование продаж в сегменте «премиум».

Преимущества: такая стратегия позволяет легко получить высокие прибыли.

Ограничения: метод применяется нечасто, так как требуется по-настоящему уникальный продукт (услуга).

Риски:

- при проведении анализа рынка можно ошибочно предположить, что такого продукта еще нет, или можно заблуждаться в том, что модернизированный (усовершенствованный) продукт является уникальным;
- на рынке могут очень быстро появиться продукты-заменители или компании-клоны, которые предложат аналогичный продукт (услугу) по низкой цене.

Факторы успеха: модель привлекательна для инновационных компаний, являющихся лидерами по выводу на рынок новых продуктов с высокой потребительской ценностью, например продукты *Apple: i-Tunes*, уникальные мобильные приложения, *iWatch*.

4. *Модель «сегментированное ценообразование».* *Ценовая стратегия продвижения (развития) бизнеса и увеличения прибыли.* Согласно этой модели на один и тот же продукт устанавливается разная цена для разных рыночных сегментов. Например, цена на продукт для Москвы может отличаться от цены для других регионов с учетом реально сложившихся в регионах уровней заработной платы и потребительской корзины. Эти цены зафиксированы, потребитель сам может отследить разницу, что не будет приводить к его неудовлетворенности, так как понятны объективные причины.

В последнее время компании, ведущие бизнес в сети Интернет, используют модифицированный вариант этой модели, когда один и тот же потребитель при выходе на портал с разных девайсов видит разную цену. Например, бизнесмен, который часто приобретает продукции (услугу) со своего компьютера, даже не подозревает о том, что в ту же самую минуту студент, сидящий за соседним столом, с экрана своего девайса видит совсем другую, более низкую цену на тот же продукт. Такое возможно на основе анализа истории покупок: информационная система электронной торговой площадки определяет ценовое предложение для конкретного покупателя в зависимости от уровня его платежеспособности. В таком случае *VIP*-клиент не только не получает положенные ему преференции, но и фактически расплачивается за то, что он является постоянным клиентом.

Цели ценовой стратегии по модели «сегментированное ценообразование»:

- продвижение (развитие) бизнеса;
- увеличение прибыли.

**Преимущества:** такая стратегия помогает компании осуществлять продажи и охватывать целевые сегменты с разным достатком.

**Ограничения:** возможно попадание компании под действие антимонопольного регулирования.

**Риски:** потребитель, зная о такой ценовой стратегии, позволяющей другой группе пользователей получить продукт по более низкой цене, ощущает дискриминацию, что приводит к снижению уровня его удовлетворенности и может привести к его уходу к другому поставщику продукции (услуг).

**Факторы успеха:** необходимо обеспечить действенность информационной системы.

5. *Модель «динамическое ценообразование».* *Ценовая стратегия продвижения (развития) бизнеса и увеличения прибыли.* Модель динамического ценообразования успешно работает для стимулирования продаж с целью увеличения доли предоплат (заблаговременных платежей) и получения более высоких прибылей в условиях дефицита товара на рынке, скажем, при продаже последних экземпляров.

Например, на одном и том же портале в разное время или период, оставшийся до оказания услуги (до вылета на авиалайнере или поездки на поезде), устанавливается разная цена. Кроме того, цена может меняться в зависимости от динамики спроса на тот или иной продукт или услугу в зависимости от времени суток, от сезона.

Цена, в отличие от предыдущей модели, не зафиксирована, это приводит к тому, что через какое-то время один и тот же покупатель, выйдя на портал, увидит цену намного выше прежней.

**Цели ценовой стратегии по модели «динамическое ценообразование»:**

- стимулирование продаж;
- увеличение доли предоплат (заблаговременных платежей);
- получение более высоких прибылей.

**Преимущества:** такая стратегия помогает компании увеличивать объем оборотных средств, поскольку чем раньше потребитель оформит заказ, тем будет ниже цена, что позволяет расширять пул потребителей с низким уровнем достатка.

**Ограничения:** не выявлены.

**Риски:** конкуренты, зная о такой ценовой стратегии, могут работать на низких ценах и таким образом перенаправлять клиентские потоки на свою торговую площадку.

**Факторы успеха:** необходимо обеспечить действенность информационной системы, т.е. ее безошибочную работу.

6. *Модель ценообразования «ничего не плати».* *Ценовая стратегия проникновения на рынок, продвижения (развития) бизнеса.* Ценовая

стратегия в соответствии с этой новой моделью ценообразования преследует цель увеличения числа пользователей (посетителей портала), которая влияет на стоимость компании и позволяет ей быть привлекательной для рекламодателей. Основной доход компания получает от рекламы. Эта модель работает, когда компания привлекает внимание потребителей к продукту (услугам) компании для того, чтобы за счет трафика получать доход.

Данной стратегии придерживаются компании, ведущие бизнес в сети Интернет и работающие по модели многосторонней площадки, когда доход от одного направления деятельности покрывает издержки на производство продукции/услуги, предоставляемые потребителям на условиях бесплатного пользования. Как правило, речь идет о цифровых продуктах и электронных услугах (услуги поисковых систем, видеохостинговых сервисов, социальных сетей, электронных аналитических сервисов и др.). Такую же модель ценообразования для стимулирования продаж используют компании, работающие по модели предоставления базового пакета услуг бесплатно, а расширенного или премиум-версии — за отдельную плату. При выходе на рынок компания может принять решение рассматривать все затраты на представление определенного объема бесплатных продуктов (услуг) в качестве стартовых инвестиций.

Цели ценовой стратегии по модели «ничего не плати»:

- проникновение на рынок;
- продвижение (развитие) бизнеса;
- стимулирование продаж (при предоставлении только базового пакета услуг бесплатно);
- увеличение числа пользователей (посетителей портала);
- увеличение прибыли от рекламы.

Преимущества: такая стратегия помогает компании охватывать целевые сегменты на двух рынках — *B2B* (реklamодатели) и *B2C* (посетители).

Ограничения:

- на сайте должны быть рекламные площади, которые, как правило, занимают много места;
- доходы от рекламы должны перекрывать издержки на производство продукции/услуг, предоставляемых потребителям бесплатно.

Риски:

- при проникновении на рынок компания может потратить много времени на процесс наращивания числа пользователей, что приведет к нарастанию расходов, которые окажутся критическими и поставят под угрозу вопрос существования компании;

- при предоставлении части пакета бесплатно пользователи могут остаться на бесплатной версии, они не будут склонны оплачивать дополнительные услуги (по статистике, к ним относятся 99–99,5% пользователей).

Факторы успеха: модель всегда привлекательна для потребителей. Для компании она успешно работает при выводе портала на определенный уровень популярности (рис. 2.14).

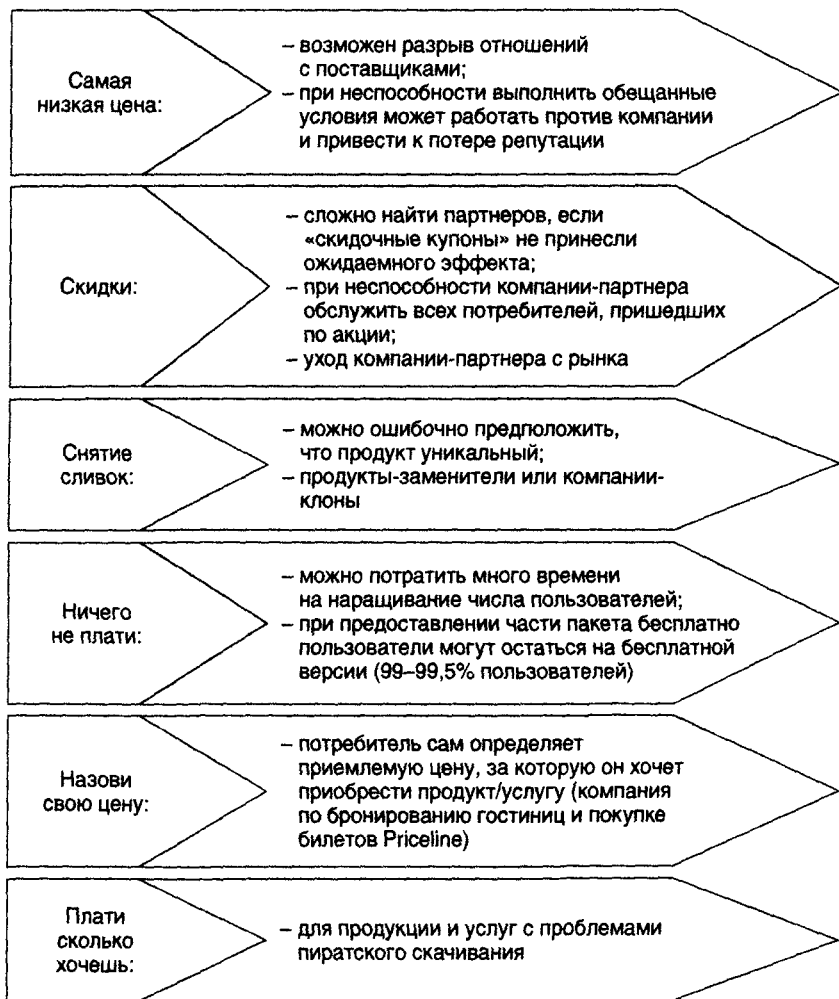


Рис. 2.14. Модели ценообразования в электронном бизнесе

Таблица 2.1 поможет сделать выбор модели ценообразования под установленные цели ценовой стратегии компании электронного бизнеса.

Таблица 2.1

**Выбор модели ценообразования  
под цели ценовой стратегии электронного бизнеса**

Цель ценовой стратегии	Модель ценообразования
Продвижение (развитие) бизнеса	«Самая низкая цена». «Скидки». «Сегментированное ценообразование». «Динамическое ценообразование». «Договорное ценообразование» «Плати, сколько хочешь». «Ничего не плати»
Выдавливание конкурентов с рынка	«Самая низкая цена»
Увеличение доли предоплат (заблаговременных платежей)	«Динамическое ценообразование»
Максимизация выручки	«Сегментированное ценообразование». «Динамическое ценообразование»
<b>Проникновение на рынок:</b>	
вывод на рынок новой компании	«Самая низкая цена». «Скидки». «Плати сколько хочешь». «Договорное ценообразование». «Ничего не плати»
• выход на рынок с новым продуктом (услугой)	«Самая низкая цена». «Скидки». «Плати сколько хочешь». «Ничего не плати»
• выход на рынок с новым уникальным продуктом (услугой)	«Снятие сливок»
<b>Стимулирование продаж:</b>	
• в сегменте «премиум»	«Снятие сливок»
• во всех сегментах, кроме класса «премиум»	«Скидки». «Динамическое ценообразование». «Плати сколько хочешь»
• дополнительных услуг к бесплатной версии	«Ничего не плати»
Наращивание прибыльности	Все модели ценообразования

Среди других моделей на практике выделяют:

- модель «договорное ценообразование». *Ценовая стратегия продвижения (развития) бизнеса и стимулирования продаж.* Цена формируется в процессе проведения торгов, например интернет-аукционов;
- модель ценообразования «пакет продукции (услуг)». *Ценовая стратегия проникновения на рынок, продвижения (развития) бизнеса и стимулирования продаж.* Устанавливается единая цена на набор, который включает несколько продуктов или услуг. Уровень цены на набор ниже, чем простая сумма цен каждого отдельно взятого продукта или услуги, входящих в пакет;
- модель ценообразования «плати сколько хочешь» (*Pay what you want*). *Ценовая стратегия продвижения (развития) бизнеса и стимулирования продаж.* Такую модель ценообразования используют интернет-компании, которые являются промежуточным (связующим) звеном между производителем и покупателем. Покупатель запрашивает продукцию и цену, за которую он желает ее приобрести. Компания-посредник за комиссионное вознаграждение ищет поставщика, готового выполнить запрашиваемые условия. Например, потребитель сам определяет приемлемую цену, за которую он приобретет продукт (услугу). По такой модели работает компания по бронированию гостиниц и покупки билетов *Priceline*. Ее применяют компании, работающие на рынке *B2C*, на котором покупатели привыкли получать продукцию (услугу) бесплатно, например, при пиратских скачиваниях музыкальных треков, фильмов и др.

Как правило, на практике компании используют ту или иную модель ценообразования в зависимости от этапа жизненного цикла продукта, каждая ценовая стратегия идеально применима на разных этапах, начиная с вывода продукта на рынок, привлечения внимания потенциальных потребителей повышением ценности использования и воспринимаемой ценности, наращивания объемов продаж и максимизации выручки и пр.

Особое внимание уделяется соотношению спроса и предложения на рынке. Так, если спрос превышает предложение (рынок продавца), то это приводит к увеличению цены. Если же, наоборот, предложение превышает спрос (рынок покупателя), бизнес вынужден снижать цену. Считается, что такая модель ценообразования лучше всего подходит для стратегически важных клиентов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бест Р. Маркетинг от потребителя. *Market-Based Management*. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016.

На самом деле такую модель часто используют для всех категорий потребителей.

Интерес для бизнеса представляет *модель ценообразования по принципу «плюс 1»*, согласно которой при приближении продукта к более поздним стадиям жизненного цикла, например к стадии зрелости, на рынке появляется все больше продуктов с подобными свойствами, так как компаниям легче копировать продукт. В этой ситуации необходимо обеспечить выполнение условия «плюс 1», предполагающего наличие у оригинального продукта хотя бы одного уникального параметра, отличающего его от продуктов конкурентов<sup>1</sup>. Такая модель идеально применима для онлайн-ового и офлайн-ового бизнеса, хорошо подходит для нишевых рынков и продуктов класса премиум (люкс).

Модели ценообразования в корреляции с основами монетизации сетевых сообществ, мессенджеров *WhatsApp, LINE, Viber*, характеристиками и особенностями бизнес-моделей *Free-to-Play, Freemium model, Full-Crowdsourcing, Print-on-Demand* и др. рассмотрены в главе 5.

## 2.11. КРАУДФАДИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

Инновационной технологией наращивания капитализации компаний является *краудфандинг* (от англ. *crowd funding, crowd* — «толпа»; *funding* — «финансирование»). Краудфандинг направлен на сбор пожертвований добровольцев в целях финансирования инновационных проектов. Благодаря появлению такой эффективной технологии бизнес получил возможность не только привлекать денежные средства к инвестиционным проектам, но и продвигать их.

В 2010 г. рынок краудфандинга оценивался всего в 880 млн долл., капитализация индустрии по итогам 2014 г. составила около 16 млрд долл., прогнозный размер рынка краудфандинга на 2015 г. составлял около 34 млрд долл.<sup>2</sup> Каждая краудфандинговая платформа специализируется на том или ином сегменте: музыкальные, творческие, IT, ПО, социальные и другие проекты.

*Акционерный краудфандинг* — приобретение корпоративных акций с помощью онлайн-платформ. Был запущен в 2012 г. Например, *Hard Rock Hotel Palm Springs* продал 15% акций компании

<sup>1</sup> Бест Р. Маркетинг от потребителя. Market-Based Management. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016. С. 386.

<sup>2</sup> URL: <http://coinspot.io/trading/techanalysis/obzor-finansovo-tehnologicheskikh-trendov-tempy-razvitiya-kraudfandinga-na-2015-2016-gg/> (дата обращения: 02.01.2017).



за 1,5 млн долл. 85 покупателям. Сумма была получена с помощью акционерного краудфандинга. Акционерные краудфантеры помогли финансировать *Bitvore*, платформу, посвященную анализу потоковых данных, собравшую деньги на *EquityNet*, и компанию *Pono Music*, поставщика высококачественной музыки и устройств для ее прослушивания, основанную рокером Нилом Янгом. Проект *Pono Music* собрал деньги с помощью платформы *Crowdfunder*, основанной лос-анджелесским предпринимателем и спонсором *FORBES* Ченсом Барнеттом (*Chance Barnett*)<sup>1</sup>.

Перед бизнесом встает задача изучения методологических основ и механизмов использования возможностей практических инструментов краудфандинга с целью их дальнейшего тиражирования.

## 2.12. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПИ) ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

При оценке ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indicators, KPI*) электронного бизнеса наряду с традиционными (прибыль, доход, окупаемость) появились совершенно новые показатели, среди которых следующие.

1. **Уровень конверсии** (*Click-Trougth Rate, CTR*) — отношение пользователей/посетителей/участников, которые откликнулись на рекламное сообщение, к числу всех пользователей/посетителей/участников. Используют также термин **уровень конверсии по транзакциям** (*Transaction Conversion Rate, TCR*). Конверсия по транзакциям показывает долю пользователей, осуществивших клик по рекламе и совершивших покупку, т.е. осуществивших транзакцию, от тех, кто перешел на рекламируемый электронный ресурс.

*Правило:* чем выше конверсия — тем успешней бизнес.

2. **Лидогенерация** (*lead generation*) — это маркетинговая тактика, которая направлена на поиск потенциальных клиентов. «Лиды» — это потенциальные клиенты.

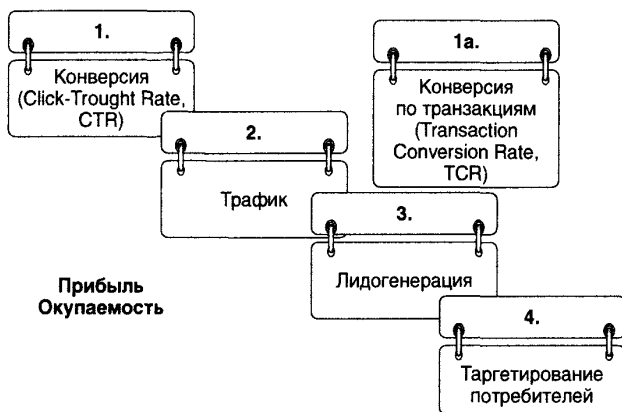
3. **Трафик** — число посетителей сайта. Раньше считалось, что трафик — это объем интернета, сегодня трафик — это еще и число посетителей. В настоящее время трафик стал источником роста капитализации компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, он определяет стоимость компании и влияет на динамику стоимости. Например, *WhatsApp* — 800 млн пользователей в месяц, *Facebook* — почти 1,5 млрд участников.

*Правило:* чем выше трафик — тем успешнее бизнес.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт компании *Crowdconsulting.ru*. URL: <http://www.crowdconsulting.ru/>.

4. *Таргетирование потребителей* — ранжирование потребителей по тем или иным признакам: полу, географии, потребительским предпочтениям и пр., с тем, чтобы осуществлять адресное рекламное воздействие на каждую целевую группу, что позволяет экономить на маркетинге (рис. 2.15).



**Рис. 2.15.** Ключевые показатели эффективности электронного бизнеса

Все четыре показателя следует учитывать для того, чтобы понимать, как меняется ситуация, что нужно предпринять для того, чтобы обойти конкурентов в борьбе за потребителей. Для успешного ведения электронного бизнеса требуется мониторинг состояния рассмотренных ключевых показателей эффективности.

## ВЫВОДЫ

Каждый новый виток развития мировой системы и общества приносит что-то новое в развитие экономической научной мысли. Цифровую экономику можно представить в виде совокупности отношений, складывающихся в процессах производства, распределения и потребления, основанной на цифровых технологиях и направленной на удовлетворение потребностей в жизненных благах, что, в свою очередь, предполагает формирование новых способов и методов хозяйствования и требует действенных государственных регуляторов.

Информационные технологии не только открыли новые возможности для бизнеса в деле совершенствования уровня сервиса обслуживания, но и позволили компаниям сократить издержки,

в первую очередь на рабочих местах, содержании и обслуживании офисных площадей. Все это отразилось на трансформации организационных структур управления.

Теория поколений Нейла Хоува (*Neil Howe*) и Вильяма Штрауса (*William Strauss*) позволяет бизнесменам изучить основные различия разных потребителей и сотрудников, являющихся представителями того или иного поколения. Наибольший интерес для управления электронным бизнесом и электронной коммерцией представляют представители поколения *Next*. Это предопределено тем, что они — одна из крупнейших демографических групп, но в большей мере — из-за их повышенной «электронной активности», многоэкранности, привязанности к девайсам, зависимости от виртуальных друзей в социальных сетях и потребности в более высоких скоростях.

Существенное влияние на формирование организационных структур управления оказывают: потребительские предпочтения потенциальных и реальных потребителей услуг, факторов среды организации и др.

Выделяют *buy-side* и *sell-side* электронную коммерцию. Для ведения коммерческой деятельности каждая организация вынуждена закупать ресурсы и материалы, которые необходимы для производства продукции или услуг. Электронная коммерция — это не только продажи со стороны организации (*sell-side*), но также еще и все закупки организации (*buy-side*). Такое разделение предопределяет наличие в каждой организации двух систем: системы управления взаимоотношениями с поставщиками (*SRM*) и системы управления взаимоотношениями с клиентами (*CRM*).

Управление цепями поставок через автоматизированные решения проведения электронных транзакций приводит к сокращению издержек на обеспечение закупочной деятельности. Другими актуальными источниками снижения издержек являются дропшиппинг, технологии аутсорсинга, краудсорсинг, привлечение к работе фрилансеров и др.

В управлении электронным бизнесом особое внимание уделяется инфраструктуре, так как надежность и действенность информационных систем являются определяющими факторами успешности бизнеса. Классификация компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, позволяет провести параллель между типом компании и расходами на инфраструктуру.

В основе бизнес-модели информационных агентств, ведущих бизнес в сети Интернет, лежит *pull*-модель доставки информации.

Для создания успешной компании следует изучить бизнес-модель компании-лидера и скопировать бизнес-процессы с учетом особенностей внешней среды, такая стратегия получила название «следование за лидером».

Перечень ключевых показателей эффективности (KPI) электронного бизнеса включает как традиционные показатели (прибыль, доход, окупаемость), так и новые индикаторы, связанные с ведением бизнеса в сети Интернет (конверсия, трафик, лидогенерация, таргетирование потребителей).

### Кейсы

#### 2.1. *Groupon*<sup>1</sup>. Модель ценообразования «скидки» при выводе на рынок новой электронной услуги.

Проект *Groupon* стартовал осенью 2008 г. и всего за 1,5 года вырос в крупную компанию со штатом в несколько сотен человек. Первое объявление о скидке под брендом *Groupon* было предельно простым: две пиццы по цене одной в *Motel Bar*, закусочной на первом этаже здания штаб-квартиры *Groupon*. Членам *The Point* предлагалось заплатить 13 долл. за две пиццы, которые стоят 26 долл. *Motel Bar* установил «критический уровень» количества покупателей, рассчитав, что если 10 новых клиентов или более посетят заведение, то его расходы будут оправданы и можно будет проводить подобные акции на данных условиях.

Модель ценообразования *Groupon* предполагала, что владельцы заведений и магазинов получали половину вырученной суммы от каждой сделки с *Groupon*. Например, если *Groupon* предлагала услугу стоимостью 20 долл. за 10 долл., то его доля составляла 5 долл. с каждой совершенной сделки, или половину от базовой стоимости покупки. Предприниматель получал остальные 5 долл., но он еще был вынужден предоставить услугу, которая стоила 20 долл. Учитывая долю *Groupon* и стоимость купона, предприниматель получал на 75% меньше планируемой суммы. В краткосрочной перспективе такая схема была губительной для бизнеса, однако предприниматели возлагали надежду на интернет-акции как на более эффективное средство привлечения клиентов, чем почтовая рассылка или газетные купоны.

Компания *Groupon* сосредоточена больше на услугах и предложениях, приносящих клиентам новые впечатления, а не на самих

---

<sup>1</sup> Подготовлено автором по материалам книги: Сеннетт Ф. *Groupon*. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем. М.: Альпина Паблишер, 2013.

товарах. Такая политика была не случайной: пример *Mercato* и других сайтов, предлагающих купоны, показывал, что они терпели неудачу после того, как сосредотачивались на продажах товаров.

### Вопросы для обсуждения

1. Почему модель ценообразования *Groupon* оказалась такой успешной?
2. Что обеспечивало привлекательность партнерства с *Groupon* для предпринимателей?
3. Для каких продуктов (услуг) можно использовать модель ценообразования «скидки»?

### 2.2. *Amazon.com*. Ценовая стратегия ведения бизнеса на основе модели «самая низкая цена»<sup>1</sup>.

Компания *Amazon.com* была создана в 1994 г. американским предпринимателем Джеффом Безосом. С первого дня работы компания придерживалась модели ценообразования «самая низкая цена». Когда клиент заказывал на сайте книгу, *Amazon* делала запрос дистрибьютеру, получая стандартную оптовую скидку в 50% от цены, указанной в прейскуранте и на обложке книги, и в течение нескольких дней ждала поступления товара. Скидки компании от прейскурантной стоимости достигали 40% для бестселлеров и книг, входящих в ежедневно обновляемый список специальных предложений, который являлся одной из ранних фишек сайта. Другие книги продавались со скидкой в 10%, но при этом за их доставку взималась плата от 3,95 долл.

За неделю, прошедшую с официального запуска сайта в 1995 г., *Amazon* получила заказов на сумму 12 000 долл. и сумела отправить книги общей стоимостью 846 долл. На следующей неделе сумма заказов составила 14 000 долл., отправили книги на 7000 долл. В 1996 г. объем продаж *Amazon* достиг уже 16 млн долл., в то время как у популярного книжного магазина *Barnes&Noble* этот же показатель равнялся 2 млрд долл.

В начале 1996 г. выручка компании росла очень быстро, на 30–40% в месяц. Летом 1996 г. компания запустила очередной сервис, который являлся первой инновацией в интернет-бизнесе. Он позволял другим сайтам получать плату за перенаправление своих посетителей для покупки книг непосредственно на *Amazon.com*. В настоящее время эта модель широко распространена и известна как «партнерская программа».

---

<sup>1</sup> Подготовлено автором по материалам книги: Стоун Б. *The Everything Store*. Джефф Безос и эра *Amazon*. М.: Азбука Бизнес, 2014.

В начале 1998 г. результаты проведенного социологического опроса показали, что значительная часть опрошенных не пользовались сайтом *Amazon.com*, люди не планировали пользоваться сайтом, так как редко покупали книги. Идея расширения ассортимента продаваемых товаров казалась руководству компании весьма актуальной. Девиз на главной странице сайта поменялся с «Самый большой на Земле книжный магазин» сначала на «Книги, музыка и многое другое», а затем на «Самый большой выбор на Земле». Таким образом, *Amazon* начал свое превращение в «магазин всего».

### Вопросы для обсуждения

1. Как можно объяснить успех модели ценообразования *Amazon*?
2. С какими трудностями компания столкнулась при ее внедрении?
3. Каким компаниям можно порекомендовать использовать такую ценовую стратегию проникновения на рынок и стимулирования продаж?

### 2.3. *MSC Cruises*. Бизнес-модель, особенности управления взаимоотношениями с клиентами<sup>1</sup>.

Круизная компания *MSC Cruises* — лидер на рынках Средиземноморья, Южной Африки и Бразилии. Это частная европейская компания, в которой работает 15 500 чел., она представлена в 45 странах мира. В 2003 г. стартовала инвестиционная программа в 6 млрд евро. За эти годы были спущены новые корабли флотилии *MSC*, самые большие из них: *MSC Preziosa* (2013), *MSC Divina* (2012), *MSC Splendida* (2009) и *MSC Fantasia* (2008), каждый корабль длиной 333 м и шириной 38 м. *MSC Splendida* и *MSC Fantasia* вмещают по 4363 пассажиров каждый, *MSC Divina* и 18-палубный лайнер *MSC Preziosa* спроектированы на 4345 пассажиров.

Каждый пассажир при посадке на лайнер получает персональную карточку (рис. 2.16), которая является носителем различной информации: сроки путешествия, пароль *wi-fi*, номер столика в ресторане, персональный номер и др. Карточка выступает в качестве:

- банковской карты, которой можно расплачиваться в магазинах, ресторанах, кафе, салонах красоты, работающих на борту;
- ключа к каюте;
- карты, открывающей персональный сейф;
- инструмента мониторинга нахождения туриста на борту при стоянке в порту и др.

---

<sup>1</sup> Составлено автором по материалам официального сайта *MSC Cruises*. URL: <http://www.msccruises.com>.



**Рис. 2.16.** Управление взаимоотношениями с клиентами *MSC Cruises*

Особенности бизнес-модели *MSC Cruises*: встроенность механизмов электронной коммерции; электронная система управления взаимоотношениями с клиентами; система электронного документооборота.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Как можно охарактеризовать бизнес-модель компании *MSC Cruises*?
2. Какую роль играют информационные технологии при выстраивании системы управления взаимоотношениями с клиентами?

#### *Вопросы и задания для дискуссии*

1. Какой стратегии построения системы взаимоотношений с клиентами нужно придерживаться компании, если ее продукция или услуги ориентированы на потребителей — представителей поколения *Next*?
2. Как эволюция информационных технологий отразилась на трансформации организационных структур управления?
3. Насколько развитие технологий электронной коммерции способствует улучшению торговых отношений России с другими странами?
4. Приведите примеры и опишите разные типы бизнеса по степени присутствия каналов *e-коммерции*. В чем их недостатки и преимущества?
5. Опишите основные характеристики организации с позиции системного подхода.
6. Применяв алгоритм построения организационной структуры управления, проанализируйте существующую систему управления компанией, ведущей бизнес в сети Интернет, на ваш выбор.
7. Чем определяются особенности построения системы управления взаимоотношениями с поставщиками (*SRM*) и системы управления взаимоотношениями с клиентами (*CRM*)?

8. Какие пути построения модели электронного бизнеса приведут к сокращению издержек?
9. Приведите примеры успешных бизнес-моделей, используемых компаниями, ведущими бизнес в сети Интернет.
10. В чем заключаются преимущества, ограничения и риски разных моделей ценообразования?
11. Раскройте сущность ключевых показателей эффективности (KPI) электронного бизнеса.

#### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. Пять историй успешного электронного бизнеса.
2. Проектирование модели электронного бизнеса, ориентированного на сокращение издержек.

#### *Тема эссе*

«Спрос и предложение — это процесс взаимного приспособления и координации»<sup>1</sup> (П. Хейне).

#### *Список рекомендуемой литературы*

1. *Ассен ван М.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство «Bereenschot». — 4-е изд. (эл.). — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
2. *Берталанфи Л. фон.* Общая теория систем — критический обзор [Текст] / Л. фон Берталанфи; общ. ред. вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина // Исследования по общей теории систем: сб. переводов. — М.: Прогресс, 1969.
3. *Бест Р.* Маркетинг от потребителя. Market-Based Management [Текст] / Р. Бест. — М.: Манн, Иванов, Фербер, 2016.
4. *Ван ден Берг Дж.* «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y [Текст]: пер. с англ. / Дж. ван ден Берг, М. Берер. — СПб.: Питер, 2012.
5. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономист, 2008.
- ✓ 6. *Интрилигейтор М.* Глобализация мировой экономики: выгоды и издержки [Текст] / М. Интрилигейтор // Мир перемен. — 2004. — № 1.
- ✓ 7. *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий [Текст] / Н. Карр; пер. с англ. А. Баранова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
8. *Липидус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-

<sup>1</sup> URL: <http://обществознание-онлайн.рф/info/news/spros-i-predlozhenie-eto-protsess-vzaimnogo-prisposobleniya-i-koordinatsii-p-t-kheyne/>.



моделей [Текст] / Л.В. Липидус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).

9. *Липидус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
10. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
11. *Мескон М.* Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2008.
12. *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
13. *Сеннетт Ф.* Group. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем [Текст] / Ф. Сеннетт. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
14. *Стоун Б.* The Everything Store. Джефф Безос и эра *Amazon* [Текст] / Б. Стоун. — М.: Азбука Бизнес, 2014.
15. *Хау Дж.* Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса [Текст]: пер. с англ. / Дж. Хау. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
- ✓ 16. *Chaffey D.* Digital Business and E-Commerce Management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — Pearson Education, 2014.
17. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Three Rivers Press, 2009.
18. *Hollensen S.* Global Marketing [Text] / S. Hollensen. — 6<sup>th</sup> ed. — Pearson Education Limited, 2014.
19. *Levitt Th.* The Globalization of Markets [Text] / Th. Levitt. — N.Y., 1983.
20. *Von Bertalanffy L.* The Theory of Open Systems in Physics and Biology [Text] / L. von Bertalanffy // Science 13 January 1950 111: 23-29 [DOI: 10.1126/science.111.2872.23] (in Articles).
21. The Past, Present and Future of Google, John Doerr [Electronic resource]. — URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1278>.
22. Tools for Business Model Generation, Alexander Osterwalder [Electronic resource]. — URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>.

## Глава 3

# КРАУДСОРСИНГ И КРАУДФАНДИНГ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА

В результате изучения главы 3 студент будет:

### **знать**

- теоретико-методологические основы краудсорсинга и краудфандинга;
- особенности встраивания технологий краудсорсинга и краудфандинга в бизнес-модели современных компаний с целью маркетингового продвижения проектов, продукции и услуг;
- возможности сокращения затрат при ведении бизнеса в сети Интернет и при использовании технологий краудсорсинга;

### **уметь**

- выявлять признаки разных видов краудсорсинга: коммерческого, социального, краудсорсинга инноваций;
- обосновывать признаки краудфандинга как технологии краудсорсинга;
- анализировать риски и барьеры на пути успешной реализации крауд-проектов;
- определять будущее краудсорсинговых технологий и возможности их переноса в практику как коммерческих, так и некоммерческих организаций;

### **владеть**

- навыками поиска идей для крауд-проектов;
- навыками разработки инновационных краудсорсинговых проектов.

*Ключевые термины:* краудсорсинг (*crowdsourcing*); коммерческий краудсорсинг (*commercial crowdsourcing*); социальный краудсорсинг (*social crowdsourcing*); краудсорсинг инноваций (*crowdsourcing of innovations*); открытые инновации (*open innovations*); биржи идей (*exchange of ideas*); рынок прогнозов (*market of forecasts*); краудфандинг (*crowdfunding*); краудсорсер (*crowdsourser*); крауд-проект (*crowd-project*); краудсорсинговая платформа (*crowdsourcing platform*); краудсорсинговый продукт (*crowdsourcing product*).

## 3.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Цифровая экономика вызвала интерес ученых и специалистов к вопросам, без которых невозможно использовать все возможности современных экономических реалий и сокращать технологические и экономические разрывы с успешными контрагентами рынка. Какую роль играют пользователи интернета? Как достичь

эффекта «толпы» (*crowd*), направив коллективный разум в русло конструктивного генерирования инновационных идей? Каковы мотивы краудсорсеров и как выстроить систему стимулирования? Почему разнообразие дает лучший результат? Можно ли утверждать, что краудсорсинг порождает меритократию? Кому принадлежит продукт, созданный неограниченной в пространстве и во времени толпой?

Макроэкономисты могли бы изучить роль краудсорсинга в формировании нового экономического мышления у представителей общества и повышении инновационного потенциала страны в целях решения трудозатратных задач, требующих длительного периода времени и значительных материальных и финансовых ресурсов. Такими задачами могут быть, например, изучение генома человека, разработка новых лекарственных препаратов, позволяющих осуществить переход к индивидуализированной медицине, а также оценить риски и угрозы, стоящие за процессами привлечения «толпы» к выполнению работы на безвозмездной основе.

Встала задача исследовать сущность и экономическую природу краудсорсинга, описать механизмы разработки и реализации крауд-проектов, рассчитать бюджет (экономия затрат) и инвестиционный план, а главное — разработать методологические основы и раскрыть особенности отраслевого краудсорсинга с целью дальнейшего продвижения его технологий в практику российских компаний.

Что же такое краудсорсинг, каковы его природа и сущность? Почему он набирает популярность по всему миру? В этой главе будут даны ответы на поставленные вопросы.

## **3.2. ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ КРАУДСОРСИНГА И КРАУДФАНДИНГА**

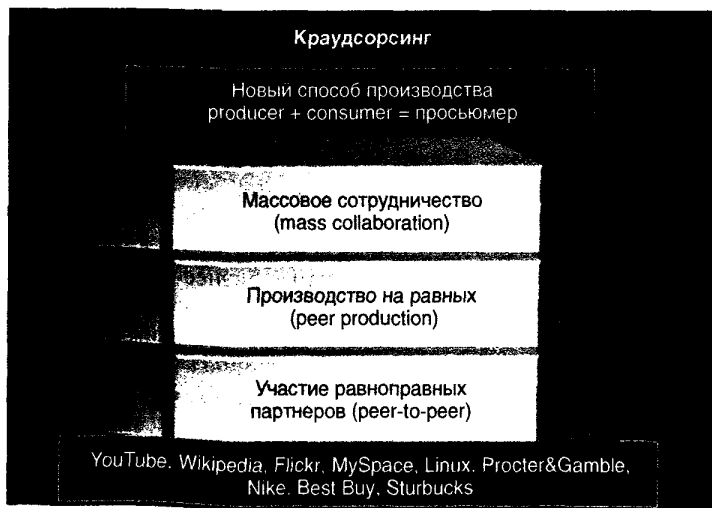
Существует не так много определений термина «краудсорсинг». Так, по Джеффу Хау «краудсорсинг (от англ. *crowdsourcing*: *crowd* — «толпа» и *sourcing* — «использование ресурсов») — «передача некоторых производственных функций неопределенному кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев»<sup>1</sup>. Если с первой частью определения можно согласиться, то вторая часть создает барьеры на пути понимания краудсорсинга и входит в противоречие с первой. Так, по Дж. Хау можно сделать логическое заключение о том, что все случаи краудсорсинга уместны только для общественно значимых задач. И тогда все задачи бизнеса, которые решаются с помощью реализации краудсорсинговых проектов, можно считать общественно значимыми. Но это не так.

<sup>1</sup> Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина паблишер, 2014; *Hollensen S. Global Marketing. 6th Edition. Pearson Education Limited, 2014. С. 640.*

В настоящее время бизнесмены встраивают технологии краудсорсинга не только в процессы разработки лекарственных препаратов и изучения генома человека, что представляет собой задачи особого значения, но и зачастую используют их для продвижения продукта на рынке. Основная цель — получение более высоких прибылей за счет формирования устойчивого спроса при непосредственном участии краудсорсеров, т.е. тех, кто этот продукт и разрабатывал.

По мнению автора учебника, краудсорсинг в широком смысле — включение людей («толпы») в процесс создания, финансирования, производства, продвижения проекта/продукции/услуги на добровольной основе с целью добавления потребительской ценности и получения прибыли за счет формирования дополнительного спроса на проект/продукт/услугу или решения социально-значимых капитало-, трудо- и знаниеемких задач с использованием краудсорсинговой платформы.

Краудсорсинг в узком смысле можно рассматривать как новый тип производства, основанный на использовании коллективного разума, приводящий к синергетическому эффекту благодаря переносу части производственных операций на неограниченную в пространстве и во времени «толпу» (людей-добровольцев), имеющих возможность выполнять возложенные на себя функции в удобное время в режиме 24/7 (24 часа 7 дней в неделю) из разных точек мира в сети Интернет (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Сущность краудсорсинга

Важной отличительной чертой краудсорсинга является следующее: разнообразие «толпы» достигается благодаря тому, что не существует каких-либо ограничений по отбору соискателей на выполнение работы. В данном контексте «толпа» рассматривается как разнообразие тех, кто включается в производство на добровольной основе. Отсутствуют ограничения по национальному признаку, уровню образования и профессионального мастерства и др. Синергетический эффект обеспечивается за счет разнородности участников крауд-проектов<sup>1</sup>. Привлечение «толпы» к работе возможно только на основе использования интернет-технологий.

Как показывает практика, зачастую лучших результатов достигают непрофессионалы, люди, увлекающиеся данным вопросом в качестве хобби. Это могут быть, например, изучение генома человека, поведения птиц, разработка программных продуктов с открытым кодом, промышленный дизайн и др. Участники получают удовольствие от процесса и имеют сильную внутреннюю мотивацию к достижению результата.

Под *краудсорсинговой платформой (крауд-платформой)* следует понимать специально разработанный технологический сервис, собственный или взятый в аренду, на котором возможны сбор, обработка, хранение и передача больших объемов данных, финансовых средств, полученных от краудсорсеров по сети Интернет. В случае, когда речь идет о сборе, хранении и распределении добровольных пожертвований, платформа считается *краудфандинговой*.

*Краудсорсер* — человек, представитель «толпы», который добровольно участвует в краудсорсинговом проекте (крауд-проекте). Под *краудсорсинговым продуктом* понимают все, что создано «толпой», т.е. с использованием труда «краудсорсеров» и на основе краудсорсинговой платформы. В качестве краудсорсингового продукта могут выступать проект, продукт или услуга.

Ошибочно полагать, что краудсорсингом можно назвать все: от вывешивания анкеты на сайте по сбору клиентских впечатлений до встраивания добровольцев в основные бизнес-процессы производственного цикла. Для того чтобы внести ясность в данный вопрос, рассмотрим разные виды краудсорсинга и опишем их признаки.

### 3.3. КОММЕРЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ КРАУДСОРСИНГ

Целесообразно выделить два типа краудсорсинга для решения задач коммерческого и общественного секторов экономики:

<sup>1</sup> Шуровески Дж. Мудрость толпы. М.: Вильямс, 2007.

- коммерческий краудсорсинг;
- социальный (некоммерческий) краудсорсинг.

**Коммерческий краудсорсинг** — включение людей («толпы», краудсорсеров) в процесс создания, финансирования, производства, продвижения проекта, продукции, услуги на добровольной основе с целью получения прибыли за счет добавления потребительской ценности и формирования дополнительного спроса на созданный краудсорсерами проект, продукт, услугу с использованием краудсорсинговой платформы в сети Интернет.

По мнению автора, обязательными признаками коммерческого краудсорсинга являются следующие:

- 1) люди (краудсорсеры) выполняют работу на добровольной основе;
- 2) активность краудсорсеров осуществляется в сети Интернет;
- 3) краудсорсеры представляют собой разнородную «толпу»;
- 4) краудсорсеры добавляют потребительскую ценность продукту/услуге;
- 5) краудсорсеры принимают участие в одном или нескольких из процессов: создание, финансирование, производство, продвижение, распределение проекта/продукта/услуги;
- 6) разработчики крауд-проекта преследуют коммерческие цели — получение более высоких прибылей;
- 7) краудсорсинг выступает в качестве электронного маркетингового инструмента продвижения созданных с участием краудсорсеров проекта/продукта/услуги на рынке;
- 8) происходит формирование дополнительного спроса на созданный с участием краудсорсеров продукт/услугу.

Например, этот вид краудсорсинга используют *Flickr*, Википедия, *P&G*, *YouTube*, *MySpace*, *Linux* и др.

Следует отметить, что «рынок предсказаний» («рынок прогнозов») можно рассматривать в качестве технологии краудсорсинга. По своей природе «рынок прогнозов» во многом схож с коммерческим краудсорсингом. Активность пользователей осуществляется в сети Интернет. Принять участие может любой желающий, построенный прогноз компании используют для достижения коммерческих результатов. Например, компании *Microsoft*, *Google* и др. используют в своей деятельности данный инструмент.

**Социальный (некоммерческий) краудсорсинг** — включение людей («толпы», краудсорсеров) в процессы решения капитало-, трудо- и знаниеемких задач (в том числе социально значимых) с использованием краудсорсинговой платформы в сети Интернет на добровольной основе, не преследующих коммерческих целей.

Среди признаков социального (некоммерческого) краудсорсинга можно выделить следующие:

- 1) люди (краудсорсеры) выполняют работу на добровольной основе;
- 2) активность краудсорсеров осуществляется в сети Интернет;
- 3) краудсорсеры представляют собой разнородную «толпу»;
- 4) краудсорсинг решает капитало-, трудо- и знаниеемкую задачу;
- 5) разработчики крауд-проекта не преследуют коммерческих целей.

Примеры: проведение опросов жителей страны, краудсорсинговая площадка «Активный гражданин».

Следует заметить, что волонтерство можно отнести к социальному краудсорсингу при выполнении условия, что волонтеры выполняют работу с использованием возможностей сети Интернет.

### 3.4. КРАУДСОРСИНГ ИННОВАЦИЙ («ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ»)

Частным случаем коммерческого и некоммерческого краудсорсинга является краудсорсинг инноваций. *Краудсорсинг инноваций* — вовлечение людей («толпы», краудсорсеров) в процесс поиска инновационной идеи/решения/проекта/продукта/услуги с использованием краудсорсинговой платформы в среде Интернет на добровольной основе. Практики все чаще стали использовать термин «*открытые инновации*», что можно рассматривать в качестве конечного продукта краудсорсинга инноваций.

Обязательными признаками краудсорсинга инноваций являются такие:

- 1) люди (краудсорсеры) выполняют работу на добровольной основе;
- 2) активность краудсорсеров осуществляется в сети Интернет;
- 3) краудсорсеры представляют собой разнородную «толпу»;
- 4) результатом работы краудсорсеров является инновационная идея/решение/проект/продукт/услуга;
- 5) крауд-проект может преследовать как коммерческие, так и некоммерческие цели.

Например, «биржи идей», направленные на поиск инновационных идей по совершенствованию качества продукции/услуги, можно рассматривать как технологию краудсорсинга инноваций, являющегося частным случаем (формой) коммерческого краудсор-

синга, т.е. направленного на повышение прибылей компании. Если же орган государственной власти запустил крауд-проект по сбору идей по разработке инновационного вида транспорта, то речь идет о некоммерческом краудсорсинге инноваций.

Еще одним видом краудсорсинга является краудфандинг.

### 3.5. КРАУДФАНДИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ КРАУДСОРСИНГА

Понимая под *краудфандингом* (*crowdfunding*) сбор добровольных пожертвований на специализированных краудфандинговых платформах с целью дальнейшего совместного финансирования инновационных проектов, стоит утверждать, что краудфандинг представляет собой одну из технологий краудсорсинга. По мнению автора, краудфандинг и краудсорсинг соотносятся как часть и целое, т.е. краудфандинг является одним из видов краудсорсинга. Другими словами, краудфандинг — финансовый краудсорсинг, сбор добровольных пожертвований с использованием краудфандинговой платформы в сети Интернет.

В данном случае продуктом «толпы» являются собранные средства для финансирования проектов. Дж. Хау очень точно раскрыл сущность краудфандинга, назвав его «социальным банком», или «коллективным кошельком»<sup>1</sup>.

Когда в 2009 г. Википедия (*Wikipedia*) нуждалась в финансовой поддержке, пользователи онлайн-энциклопедии собрали 5,5 млн евро «менее чем за 8 недель. 1,5 млн евро перечислила поисковая система *Google*<sup>2</sup>. Один из самых крупных венчурных фондов Кикстартер (*Kickstarter*<sup>3</sup>) в марте 2014 г. продемонстрировал финансовую поддержку проектам, оказанную пользователями краудфандинговой платформы *Kickstarter* в объеме 1 млрд долл. Более половины вложили пользователи США (663 млн долл.); на втором месте с более чем десятикратным отставанием (53 млн долл.) — Великобритания. Всего на инвестиции из Европы пришлось около 100 млн долл.» (табл. 3.1<sup>4</sup>).

<sup>1</sup> Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2014. С. 264.

<sup>2</sup> Ван ден Берг Дж. «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y: пер. с англ. М.: Берер; СПб.: Питер, 2012.

<sup>3</sup> Официальный сайт компании *Kickstarter*. URL: <https://www.kickstarter.com/>.

<sup>4</sup> Народные рекорды // Секрет фирмы. 2014. № 4 (340). С. 41.



**Пожертвования на краудфандинговой платформе *Kickstarter*  
по странам**

Страна	Объем пожертвований, млн долл.
США	663,3
Великобритания	54,4
Канада	44,9
Австралия	31,8
Германия	21,6
Франция	10,1
Швеция	7,2
Япония	7,1
Нидерланды	7,0
Сингапур	6,7

В России тоже довольно успешно внедряют краудфандинговые практики народного финансирования. Так, для воссоздания исторических декораций сцены в кинофильме «Коридор бессмертия»<sup>1</sup>, посвященном героизму железнодорожников во время Великой Отечественной войны, на краудфандинговой платформе Бумстартер (*Boomstarter*)<sup>2</sup> было собрано 601 200 руб. вместо заявленных 560 000 руб.<sup>3</sup> Всего за один год *Boomstarter* собрал 30 млн руб., которые пошли на финансирование 150 проектов<sup>4</sup>.

Как показывает практика, за рубежом люди в основном жертвуют свои средства на проекты по разработке компьютерных игр, в России краудфандинг пока недостаточно развит. Это связано, в первую очередь, с отсутствием законодательной базы, т.е. со слабым правовым полем.

Проведенные исследования позволяют заключить, что краудфандинг фактически выступает в роли электронного маркетингового инструмента по продвижению проектов, на которые осуществляется сбор добровольных пожертвований.

<sup>1</sup> Выход в прокат запланирован на 2018 г.

<sup>2</sup> За один год *Boomstarter* собрал 30 млн руб., которые пошли на финансирование 150 проектов. По данным <http://www.crowdconsulting.ru/crowdsourcing>.

<sup>3</sup> URL: [https://boomstarter.ru/projects/388225/polnometrazhnyy\\_film\\_koridor\\_bessmertiya](https://boomstarter.ru/projects/388225/polnometrazhnyy_film_koridor_bessmertiya) (дата обращения: 25.03.2016).

<sup>4</sup> По данным <http://www.crowdconsulting.ru/crowdsourcing>.

### 3.6. КРАУДСОРСИНГ И СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК. ТЕОРИЯ КОУЗА

При ведении бизнеса в сети Интернет и при использовании технологий краудсорсинга происходит сокращение затрат на осуществление коммуникаций с краудсорсерами, осуществляется продвижение продукции и услуг на рынок, оказываются услуги юридической поддержки контрактов с партнерами, в качестве которых выступает «толпа» (рис. 3.2).

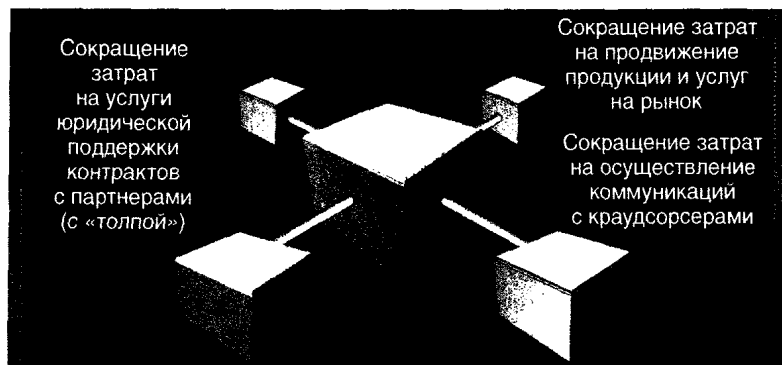


Рис. 3.2. Краудсорсинг и снижение издержек

Речь идет о транзакционных издержках<sup>1</sup>, под которыми Роналд Коуз (*Ronald Coase*) в работе «Природа фирмы» понимал «затраты, возникающие в связи с заключением контрактов, т.е. затраты на сбор и обработку информации, на проведение переговоров и принятие решений, на контроль и юридическую защиту выполнения контрактов»<sup>2</sup>.

Цифровая трансформация условий ведения бизнеса привела к тому, что произошел переход от бизнес-модели «все делаем своими силами» к бизнес-модели «своими силами плюс аутсорсинг», далее — к бизнес-модели «своими силами плюс добровольная “толпа”» и в итоге — к бизнес-модели «чистый 100% краудсорсинг (силами добровольной “толпы”)».

В настоящее время бизнес в основном использует модель «своими силами плюс добровольная “толпа”». Примерами компаний с бизнес-моделью «чистый краудсорсинг» являются фотобанки, видеохостинг *YouTube*, Википедия, социальные сети и др., т.е. она присуща ком-

<sup>1</sup> Аузан А.А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

<sup>2</sup> Coase R. The nature of the firm // *Economica*. 1937. Vol. 4. № 16. P. 386–405. URL: [www.cerna.ensmp.fr](http://www.cerna.ensmp.fr); Коуз Р. Фирма, рынок и право. М.: Новое издательство, 2007.

паниям, полностью осуществляющим бизнес в сети Интернет. Компании этого типа, в первую очередь, конкурируют за интернет-аудиторию, так как пользователи играют ключевую роль в обеспечении устойчивого роста бизнеса. Следует отметить, что капитализация таких компаний напрямую зависит от числа производителей и потребителей контента, участников сообществ, лидов и от скорости роста их числа. Например, компания *Google* приобрела за 1650 млн долл. видеосервис *You Tube*, просуществовавший ко времени продажи всего девять месяцев и таким образом продемонстрировала высокую инвестиционную привлекательность маркетинговой модели, основанной на технологии 100% краудсорсинга.

### **3.7. БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИЙ И ПЕРЕХОД К МОДЕЛИ «100% КРАУДСОРСИНГА»**

Отличительной особенностью бизнес-модели «100% краудсорсинга», или «чистый краудсорсинг», является полная передача производственных функций краудсорсерам. Это неизбежно приводит к сокращению штатной численности персонала. Компании становятся малочисленными и по формальным признакам могут относиться к субъектам малого бизнеса. При этом к работе привлекаются сотни и даже тысячи краудсорсеров, которых не нужно официально оформлять на работу, не нужно нести социальную ответственность за сохранение их трудоспособности и оплачивать отпуска. И это тренд в развитии современных компаний наряду с ориентацией на упрощение организационных структур управления и уменьшение числа управленческих уровней даже в крупных корпорациях.

Краудсорсинг меняет бизнес-модели не только коммерческих компаний. В будущем в некоммерческой сфере также произойдут изменения, которые будут сопровождаться переходом к организации труда на основе создания открытых сообществ, не ограниченных во времени и пространстве. Например, краудсорсинг станет все привлекательнее для ученых в деле решения исследовательских задач и организации научной работы путем привлечения единомышленников под руководством ведущего ученого или группы ученых. Таким образом, произойдет уход от трудовых коллективов, ограниченных штатом сотрудников структурных подразделений. Это особенно актуально, когда для решения научной задачи требуются специалисты из разных профессиональных областей.

Следовательно, краудсорсинг можно рассматривать не только как технологию создания, продвижения продукта, услуги, управления проектами, но и в качестве технологии управления талантами.

### 3.8. ВЫГОДЫ КРАУДСОРСИНГА

Природа и сущность краудсорсинга предопределяют выгоды, которые получают бизнес, сам краудсорсер и экономика страны. Среди экономических и социальных выгод, которые в настоящее время демонстрирует бизнес, реализующий краудсорсинговые проекты: снижение издержек; стимулирование инновационных разработок (рис. 3.3); меритократия; повышение спроса на продукцию, которая создана с участием «толпы» (табл. 3.2).

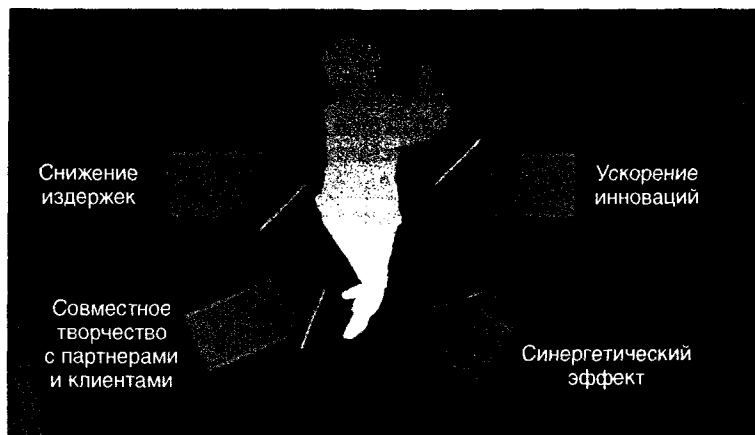


Рис. 3.3. Выгоды краудсорсинга

Таблица 3.2

#### Выгоды краудсорсинга

<i>Выгоды для компании</i>
Снижение транзакционных издержек
Добавление потребительской ценности продукции/услуге
Стимулирование инновационных разработок <sup>1</sup>
Взаимодействие с потребителями
Продвижение проекта/продукции/услуги
Повышение спроса на продукцию/услугу, которые созданы с участием разнородной «толпы»
Получение прибыли за счет формирования дополнительного спроса на проект/продукт/услугу

<sup>1</sup> Von Hippel L. Democratizing Innovation. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

<i>Выгоды для краудсорсеров</i>
Социализация — осуществление взаимодействия с другими людьми
Возможность заниматься любимым делом
Самовыражение
Создание имиджа в сети Интернет
Нарращивание капитализации резюме
Укрепление репутации <sup>1</sup>
Материальное вознаграждение от 200 до 100 000 долл.
<i>Выгоды для экономики страны</i>
Решение социально-значимых капитало-, трудо- и знаниемких задач
Меритократия
Дополнительный спрос на краудсорсинговый продукт/услугу приводит к росту потребления
Развивается инновационное мышление у членов общества
Происходит ускорение инноваций <sup>2</sup>

К настоящему времени краудсорсинг наиболее популярен в медицине, фармацевтике, программировании, в сфере информационных услуг и в области проведения научных исследований и разработок. Например, «IBM вложила 1 млрд долл. в разработку программного обеспечения (ПО) с открытыми кодами. ... Amazon дает возможность 140 000 разработчиков ПО иметь доступ к своим продуктовым базам данных и услугам оплаты»<sup>3</sup>.

Участие в краудсорсинговом проекте позволяет краудсорсеру удовлетворить от одной потребности и более. Самыми популярными потребностями являются: социализация (осуществление взаимодействия с другими людьми), создание имиджа в сети Интернет, самовыражение, наращивание капитализации резюме и укрепление репутации. Наряду с этими потребностями, некоторым краудсорсерам удается неплохо зарабатывать. Так, призовой фонд краудсорсера-победителя колеблется от 200 до 100 000 долл. Зачастую краудсорсерами движут нереализованные способности, например, желание заниматься любимым видом деятельности, о котором человек мечтал еще со школы, но ему приходилось ходить на работу, никак не связанную с областью его интересов.

<sup>1</sup> Бенклер Й. Богатство сетей: как общественное производство трансформирует рынки и свободу. М., 2006.

<sup>2</sup> Von Hippel E. Democratizing Innovation. Cambridge, MA: MIT Press, 2005.

<sup>3</sup> Тапскотт Л., Уильямс Э. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М., 2009. С. 104.

### 3.9. ИННОВАЦИОННЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ НА ОСНОВЕ КРАУДСОРСИНГА

С момента появления интернета практики шли по пути переноса самых прогрессивных маркетинговых инструментов цифровой экономики и доказывали эффективность внедрения новых технологий ведения бизнеса, приводящих к снижению издержек<sup>1</sup>. Все это позволило использовать технологии краудсорсинга и краудфандинга в качестве инновационных маркетинговых инструментов продвижения проектов, товаров и услуг в сети Интернет.

Компании *Wikipedia*, *Linux*, *Procter&Gamble*, *BBC*, *Nike*, *Best Buy*, *DuPont*, *MySpace*, *Starbucks* и др. успешно встраивают технологии краудсорсинга в свои бизнес-модели. К числу популярных специализированных краудсорсинговых платформ можно отнести *YourEncore*, *InnoCentive*, *eBird*, фотосервис *Flickr*, видеохостинговый сервис *YouTube*, фотобанк *iStockphoto*, сайт *Austrosurf.com* и др. Так, «все изменения, обновления и улучшения, внесенные в программу, находятся в открытом доступе и бесплатны для всех участников сети *Linux*. Сотни глобальных компаний вроде *Google*, *IBM*, *US Postal Service* и *Conoco* присоединились к открытой сети *Linux* и стали частью постоянно расширяющегося сообщества программистов и пользователей»<sup>2</sup>. «Согласно результатам исследования, проведенного Массачусетским технологическим институтом, ошибка в статье, внесенная в Википедию случайным образом, исправляется в среднем через 1,7 минуты»<sup>3</sup>. Такие результаты могут быть достигнуты только благодаря использованию возможностей неограниченной «толпы».

Краудсорсинг интересен не только представителям бизнеса<sup>4</sup>. Все больше пользователей интернета участвуют в создании пользовательского контента и делятся впечатлениями в социальных сетях, зачастую для собственного продвижения. Интернет все чаще становится безлимитным. Меняется отношение к знаниям и инфор-

---

<sup>1</sup> Ланидус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 476–479.

<sup>2</sup> Рифкин Дж. Третья промышленная революция: как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина nonfiction, 2015. С. 165.

<sup>3</sup> Танскотт Л., Уильямс Э. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М., 2009. С. 104.

<sup>4</sup> Ланидус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг // Вестник Финансового университета. 2016. № 4 (94).

мации. «Стремление сохранить информацию в своей собственности сменяется акцентом на открытости и совместном доверительном владении. Ставка на прозрачность взамен секретности основана на предпосылке о том, что создание стоимости в сети не обесценивает индивидуального вклада, а повышает стоимость в распоряжение каждого как равноправного участника общего дела»<sup>1</sup>. Создаются открытые образовательные сервисы, например, *OpenCourseWare* Массачусетского технологического института<sup>2</sup>, российский сервис — национальная платформа «Открытое образование»<sup>3</sup>. Преподаватели самых рейтинговых вузов разрабатывают учебные курсы, удобные для изучения в дистанционном формате.

### 3.10. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ КРАУДСОРСИНГОВОГО ПРОЕКТА

Рассмотрим распределение функций между участниками краудсорсингового проекта на разных этапах его реализации (табл. 3.3)<sup>4</sup>.

Таблица 3.3

**Распределение функций между участниками на разных этапах реализации краудсорсингового проекта**

Функции	Этапы реализации краудсорсингового проекта		
	I. Генерация идей	II. Голосование	III. Вывод созданного продукта на рынок
Краудсорсер	Обменивается знаниями с другими краудсорсерами	Выбирает лучшие идеи, проекты, продукты (прототипы)	Приобретает продукт. Рекомендует его другим («сарфанное радио»)
Компания	Управляет «толпой» согласно плану разработки	Управляет «толпой». Обеспечивает фасилитацию	Увеличивает пул удовлетворенных и лояльных потре-

<sup>1</sup> Рифкин Дж. Третья промышленная революция: как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина нонфикшн, 2015. С. 165.

<sup>2</sup> Специализированный сервис *OpenCourseWare* Массачусетского технологического института (<http://ocw.mit.edu/index.htm>).

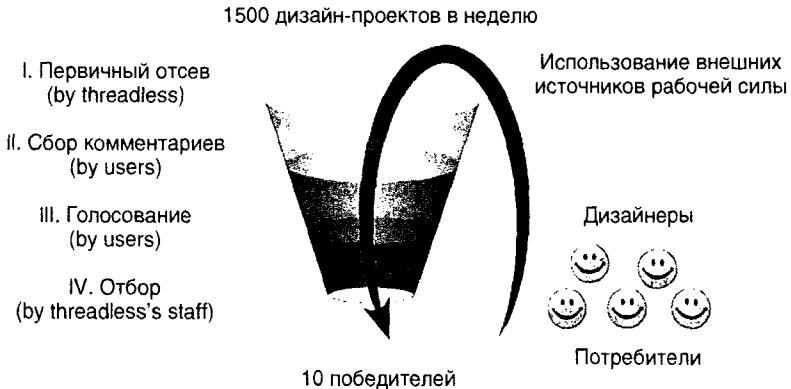
<sup>3</sup> Российский сервис «Открытое образование» (<https://openedu.ru>) предлагает онлайн-курсы от ведущих университетов, при успешном прохождении курса университет может его перезачесть.

<sup>4</sup> Лapidус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг.

Функции	Этапы реализации краудсорсингового проекта		
	I. Генерация идей	II. Голосование	III. Вывод созданного продукта на рынок
	и реализации краудсорсингового проекта. Стимулирует краудсорсеров. Формирует сообщество краудсорсеров. Формирует дополнительный спрос на продукт	работы крауд-платформы. Обеспечивает конфиденциальность и защиту прав интеллектуальной собственности. Формирует дополнительный спрос на продукт	бителей. Получает прибыль. Формирует дополнительный спрос на продукт

### 3.11. МЕХАНИЗМ ВСТРАИВАНИЯ КРАУДСОРСИНГА В БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КОМПАНИИ

Разберем механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модель компании *Threadless*<sup>1</sup>, которая специализируется на производстве футболок. Особенностью данной бизнес-модели является использование технологии краудсорсинга, выступающей в качестве маркетингового инструмента продвижения футболок на рынок (рис. 3.4).



**Рис. 3.4.** Механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модель компании *Threadless*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Официальный сайт *Threadless*. URL: [www.threadless.com](http://www.threadless.com).

<sup>2</sup> Составлено автором по: *Hollensen S. Global Marketing*. P. 640–642.



Каждый желающий может прислать на конкурс авторский дизайн принтов. После поступления дизайн-проектов начинается многоступенчатая процедура отбора краудсорсеров-победителей:

1) компания объявляет конкурс на дизайн-проекты принтов футболок;

2) компания собственными силами производит первичный отсев присланных на конкурс работ;

3) осуществляется сбор комментариев всех желающих;

4) проводится «народное» голосование за самые лучшие дизайн-проекты, которые успешно прошли первые две ступени;

5) персонал компании проводит окончательный отбор и выделяет 10 победителей;

6) футболки с дизайном принтов краудсорсеров-победителей при гарантированном минимальном предзаказе запускаются в производство;

7) далее все повторяется с первой процедуры.

Интересы всех сторон согласованы условиями конкурса: победители получают по 2000 долл. плюс подарочный сертификат на 500 долл.; компания запускает в производство футболки с принтами, разработанными и отобранными «толпой»; потребители удовлетворены качеством продукции. *Threadless* получает 6000 дизайн-проектов в месяц, из которых выбирает 10 победителей, что обеспечивает продажи 90 000 футболок в месяц более чем в 150 странах. На поощрение победителей компания тратит около 1 млн долл. в год<sup>1</sup>. *Threadless* имеет экономию на маркетинге и на персонале. Только голосующих добровольцев около 600 000 чел.

Успех бизнес-модели *Threadless* объясняется тем, что многоступенчатая процедура отбора заменяет дорогостоящие исследования методом фокус-групп и расширяет возможности генерации идей ограниченной группой дизайнеров, которые ежемесячно работают в офисе за заработную плату. Соблюдение условий, что дизайнеры сами являются независимыми потребителями футболок, а не штатными сотрудниками компании и что другие добровольцы голосуют за возможный дизайн, обеспечивает компании устойчивый спрос на футболки за счет самого действенного и самого экономного инструмента продвижения — вирусного маркетинга. Фактически запускается механизм сарафанного радио и реализуется особая воронка продаж, которую в ситуации традиционной модели производства футболок реализовать практически невозможно.

---

<sup>1</sup> Hollensen S. Global Marketing. P. 640–642.

### 3.12. ФОРМИРОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СПРОСА НА КРАУДСОРСИНГОВЫЙ ПРОДУКТ/УСЛУГУ

На основании проведенных исследований можно заключить, что описанный механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модель компании обеспечивает «бочкообразную воронку продаж «от одного краудсорсера»», когда на самом верху находится ограниченное число краудсорсеров, которые запускают механизм передачи информации и формируют дополнительный спрос на краудсорсинговый продукт/услугу, тем самым увеличивая (раздувая) численность потенциальных потребителей. Внизу такой воронки оказываются реальные покупатели.

Таким образом, краудсорсинг позволяет производить продукцию, которая является более привлекательной для потребителя и более востребованной на рынке. Как показала практика, многоступенчатый процесс включения «толпы» в производственный цикл гарантирует дополнительный спрос на произведенный продукт. Такой феномен можно объяснить тем фактом, что одни потенциальные потребители его создают, другие его дорабатывают, а третьи за него голосуют. Простейшую схему формирования дополнительного спроса на разработанный проект, произведенный продукт, услугу в результате реализации краудсорсингового проекта можно представить в виде рис. 3.5.

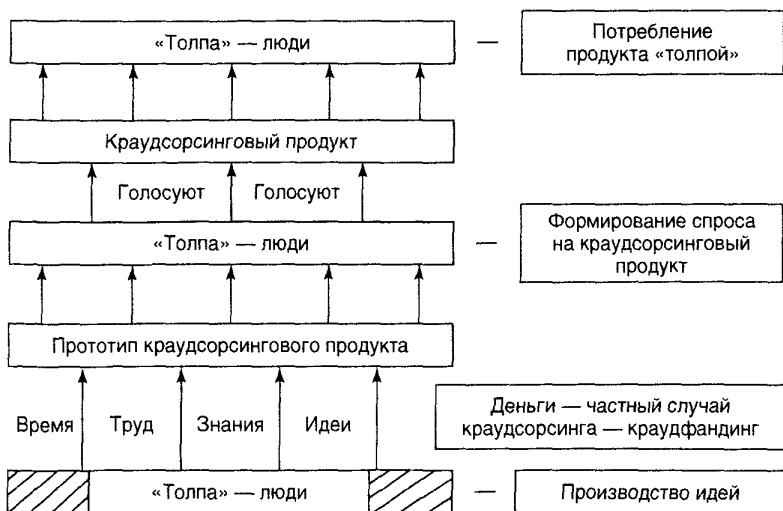


Рис. 3.5. Формирование дополнительного спроса на разработанный проект, произведенный с помощью «толпы» продукт, услугу

Главным источником повышенного спроса на разработанный «толпой» продукт, услугу является то, что «толпа» сама определяет желаемые характеристики продукта и это приводит к более высокой конгруэнтности ожидаемого и реального уровней качества и способствует росту удовлетворенности потребителей качеством продукта, а значит, формирует потребность в осуществлении повторной покупки. Более того, сами краудсорсеры «запускают» технологию «сарафанного радио», которая является менее затратной и более эффективной по сравнению с другими традиционными маркетинговыми инструментами продвижения товаров/услуг. Все это происходит на фоне грамотной работы по рекрутингу новых краудсорсеров через социальные сети и с использованием других методов привлечения внимания к краудсорсинговому проекту.

### **3.13. ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ И БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ**

Исходя из сущности и механизма краудсорсинга можно выделить барьеры на пути использования возможностей технологии краудсорсинга:

- 1) задачу нельзя разделить на автономные модули;
- 2) низкая активность краудсорсеров;
- 3) слабая фасилитация работы с «толпой»;
- 4) неготовность общества делиться результатами труда в открытом доступе;
- 5) сроки исполнения крауд-проекта недостаточны для привлечения краудсорсеров;
- 6) мощности краудсорсинговой платформы не рассчитаны на предполагаемую «толпу»;
- 7) риск раскрытия конфиденциальной информации для бизнеса.

Серьезным риском на пути успешной реализации крауд-проекта может стать отсутствие необходимых компетенций у сотрудников компании в области использования технологии краудсорсинга, начиная с поиска идеи для крауд-проекта и разработки концепции предпроектной подготовки с учетом отраслевых особенностей и заканчивая систематизацией полученных данных. Для решения этой задачи на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова была разработана программа дополнительного образования «Краудсорсинг и краудфандинг: новые возможности для бизнеса»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Программа повышения квалификации «Краудсорсинг и краудфандинг: новые возможности для бизнеса» была разработана в Центре социально-экономических инноваций экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова. Авторы: д.э.н., проф. Л.В. Лапидус и магистр экономики Ю.М. Бабыкина.

### 3.14. БУДУЩЕЕ КРАУДСОРСИНГА И КРАУДФАНДИНГА

Краудсорсинг и краудфандинг медленно, но уверенно набирают популярность. Можно наблюдать за реализацией краудсорсинговых проектов, в первую очередь, в области разработки программного обеспечения с открытым кодом, когда любой желающий в любой точке мира может сесть за компьютер, разработать продукт и стать лучшим.

С одной стороны, будут и дальше протекать процессы популяризации краудсорсинга, так как бизнес всегда открыт всему, что дает экономические эффекты. С другой — нельзя не отметить, что развитие этих процессов сопровождается проявлением ситуации, когда представители многих профессий, например журналисты, фотографы, уже сейчас сталкиваются с проблемой трудоустройства, так как любой желающий может выполнить за них работу на добровольной основе. Это процессы, которые влияют на нашу жизнь, меняют наше потребительское поведение, трансформируют экономику в целом, — они неизбежны.

Бесспорным является вывод о том, что технологии краудсорсинга — это технологии будущего. Нужно еще решить много научных задач, чтобы дать ответ на важный вопрос: не породит ли институт краудсорсинга проблему безработицы<sup>1</sup> и социальной незащищенности тех, кто выберет путь краудсорсера. И это задача для макроэкономистов, а для современных руководителей очевидно одно: все инновационные маркетинговые инструменты, позволяющие компаниям наращивать коммерческую мощь, будут поддержаны бизнес-сообществом и перенесены на практику.

### ВЫВОДЫ

Эпоха цифровой экономики — эпоха новых возможностей и перспектив для развития бизнеса на основе активного использования информационных технологий и инновационных маркетинговых инструментов продвижения проектов, товаров и услуг в сети Интернет на основе технологий краудсорсинга. Отказ от электронных коммуникаций и инновационных технологий продвижения товаров, услуг на рынок на основе краудсорсинга может привести к потере контроля над охватом целевой аудитории, слабой обрат-

---

<sup>1</sup> В начале 2007 г. в Википедии работало всего пять сотрудников. В написании энциклопедии «Британика» принимали участие 4000 оплачиваемых авторов и около 100 редакторов, занятых полный рабочий день. По данным *Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business. Three Rivers Press. 2009. P. 109.*

ной связи с потребителями и, что самое существенное, к невозможности конкурировать за сокращение транзакционных издержек.

Основная задача ученых — изучить и систематизировать лучшие практики для того, чтобы разработать механизмы внедрения краудсорсинговых проектов в существующие бизнес-модели и передать бизнесу формализованные практические маркетинговые инструменты с целью их дальнейшего тиражирования. Можно с уверенностью утверждать, что под воздействием цифровой экономики мир меняется и остановить процессы этого влияния невозможно, что проявляется в значительных изменениях бизнес-моделей<sup>1</sup>.

Бурное проникновение новых технологий, основанных на массовом сотрудничестве, — следующая ступень эволюции бизнес-сообщества<sup>2</sup>. Краудсорсинг будет приобретать все большую популярность в тех компаниях и областях деятельности, где производственный цикл позволяет обеспечить модульную организацию заданий и параллельное, а не последовательное выполнение операций, некоторые из которых можно передать краудсорсерам.

Именно коммерческий краудсорсинг выступает в качестве электронного маркетингового инструмента продвижения проекта, продукта, услуги, созданных с участием краудсорсеров. Сами краудсорсеры способствуют формированию дополнительного спроса на продукт или услугу.

### *Кейсы*

#### **3.1. *Witology*<sup>3</sup>. Успешная реализация краудсорсинговых проектов.**

*Witology* (ООО «Витология») — российская инновационная компания, предлагающая услуги по решению сложных интеллектуальных бизнес-задач с использованием технологии краудсорсинга. Компания основана в 2010 г. В работу вовлечены сотни тысяч участников, реализовано уже более 30 проектов национального масштаба для таких клиентов, как Правительство Москвы, «Азбука Вкуса», Сбербанк России, Госкорпорация «Росатом», Дирекция железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД», Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов, и многих других (рис. 3.6).

<sup>1</sup> *Липидус Б.М., Липидус Л.В.* Железнодорожный транспорт: философия будущего. М.: Прометей, 2015.

<sup>2</sup> *Макдоналд Б.* Социальная организация. Как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 34–35.

<sup>3</sup> Официальный сайт компании ООО «Витология». URL: <http://witology.com/company/>.



Рис. 3.6. Популярная российская краудсорсинговая платформа *Witology*<sup>1</sup>

Рассмотрим некоторые из реализованных проектов.

**Проект «Создай свою беговую базу вместе с Adidas».**

**Цель проекта:** выявление пожеланий бегунов района Измайлово по созданию беговой базы, максимально отвечающей потребностям ее будущих пользователей. 24 района Москвы боролись за звание бегового центра столицы. Победили бегуны района Измайлово, и именно там будет открыта новая беговая база *Adidas*.

**Задачи:**

- получить идеи по наполнению и оформлению *community*-стены (информационная доска, адресованная спортсменам);
- установить, какие дополнительные сервисы следует предусмотреть на новой беговой базе;
- выяснить, какое расписание занятий удобно для бегунов;
- определить предпочитаемые виды тренировок;
- выявить интересные бегунам темы лекций и мастер-классов.

**Масштаб:**

- 171 участник — активные бегуны района Измайлово;
- 388 идей и контридей;
- 423 комментария;
- 1149 оценок;
- 11 дополнительных обсуждений.

**Продолжительность:** ноябрь 2015 г. — март 2016 г.

<sup>1</sup> Скриншот страницы официального сайта компании ООО «Витология». URL: <http://witology.com/company/>; [http://witology.com/clients\\_n\\_projects/](http://witology.com/clients_n_projects/).

### *Результаты:*

- шесть лучших идей;
- 14 победителей.

### *Проект «Активист».*

Проект состоял из двух частей и проводился под патронатом администраций Заполярного и Никеля (Мурманская область) при поддержке ГМК «Норильский никель».

### *Основные цели проекта:*

- создать коммуникационное пространство для жителей города Заполярного и поселка Никель для коллективного обсуждения актуальных вопросов и поисков вариантов решений по заданным темам;
- вовлечь граждан во всестороннее развитие собственных поселений;
- выявить и поощрить активных и инициативных жителей.

### *Задачи:*

- формирование и приоритизация идей по темам «Соблюдение техники безопасности на работе и в быту», «Новые проекты социального предпринимательства», «Оригинальный подарок своему поселению», «Лучший лозунг по технике безопасности»;
- выявление пожеланий по улучшению городской среды;
- сбор предложений по развитию некоммерческих организаций и волонтерства;
- оценка перспектив и вариантов развития туризма в регионе;
- сбор предложений по мероприятиям к году экологии;
- выявление мнения участников по ряду других вопросов.

### *Масштаб:*

- 186 участников (Никель — 33%, Заполярный — 67%);
- 85 идей и 147 контридей;
- 698 комментариев и 122 поста;
- 1112 оценок;
- 24 опроса;
- 14 основных и одно дополнительное обсуждение;
- один конкурс на лучшее видео о соблюдении техники безопасности.

*Продолжительность:* I часть — июнь–июль 2016 г.; II часть — сентябрь–октябрь 2016.

### *Результаты:*

- эксперты и участники выбрали в качестве победителей восемь лучших, шесть самых интересных и реалистичных, пять самых оригинальных идей;

- 19 победителей, шестеро из которых стали лидерами по итогам обеих частей проекта.

*Проект «Безналичный город» для Префектуры Зеленоградского административного округа города Москвы.*

*Основная цель проекта* — развитие культуры безналичных платежей среди жителей Москвы. Проект направлен на формирование городской финансовой среды, максимально безопасной и комфортной для всех категорий граждан; выполнение приоритетов программы «Москва — город, удобный для жизни»; повышение качества и доступности предоставляемых государственных услуг; повышение финансовой грамотности жителей, а также повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Проект проводился при поддержке ПАО «Сбербанк».

В ходе дополнительных обсуждений участники высказали свое мнение о различных аспектах системы безналичных расчетов, вариантах развития финансовой сферы, перспективах повышения интернет-грамотности среди пожилых граждан, развитии электронной среды в Москве и востребованности различных государственных порталов и услуг.

*Задачи:*

- выявление и приоритизация причин неиспользования безналичных расчетов;
- формирование и приоритизация идей по повышению популярности безналичных платежей;
- выявление пожеланий горожан по развитию электронного пространства Зеленограда.

*Масштаб:*

- 343 участника;
- 123 идеи и 918 контридей;
- 3458 комментариев и 87 постов;
- 6925 оценок;
- 12 дополнительных обсуждений.

*Продолжительность:* апрель—май 2016 г.

*Результаты:*

- две лучшие идеи — выбор экспертов и выбор сообщества, одна самая креативная идея;
- девять победителей.

В ходе проекта были выявлены более 20 причин, по которым горожане не используют безналичные расчеты, несмотря на их преимущества, и более 10 трудностей в части доступа к электронному пространству Зеленограда. Сформированы 22 предложения по но-



вым электронным сервисам, востребованным жителями и гостями Зеленограда.

**Проект «Сделаем “Дикси” лучше» для ГК «Дикси».**

*Цель проекта* — вовлечение сотрудников компании в совершенствование и оптимизацию внутренних процессов, повышение эффективности работы персонала и удобства как для клиентов сети магазинов, так и рядовых сотрудников.

*Задачи:*

- формулировка, компиляция и приоритизация мнений сотрудников компании по трем основным направлениям работы;
- разработка вариантов совершенствования более 10 важных процессов;
- выявление профессионального мнения сотрудников компании о ряде актуальных тенденций в сфере ритейла.

*Масштаб:* в проекте приняли участие 1140 сотрудников компании:

- самая многочисленная группа участников — сотрудники офисов;
- 36% участников представляют Санкт-Петербург и Ленинградскую область;
- 82% участников объяснили свой интерес к проекту желанием внести свой вклад в развитие и совершенствование своей компании и сделать ее безусловным лидером отечественного продуктового ритейла.

*Продолжительность:* октябрь—ноябрь 2015 г.

*Результаты:*

- 25 победителей;
- 12 лучших идей с точки зрения экспертов, включая самую креативную;
- три лучшие идеи по мнению сообщества.

**Проект «Совершенствуем сервис “Ростелекома” вместе!».**

*Цель проекта* — вовлечь клиентов компании в процесс обсуждения и совершенствования электронных сервисов «Ростелекома».

*Задачи:*

- наладить диалог между компанией и ее клиентами в формате дружеского интернет-общения;
- упростить взаимодействие клиентов с компанией за счет получения предложений по совершенствованию разделов «Поддержка» и «Оплата» на сайте *rt.ru*, а также электронного счета;
- выявить мнение пользователей услуг «Ростелекома» в отношении удобства использования различных каналов самообслуживания и перехода на электронный счет. Получить предложения по их популяризации.

*Масштаб:*

- 3126 чел. приняли участие в проекте, среди них были как клиенты, так и сотрудники компании;
- 1386 идей предложено;
- 1221 контридей создано;
- 24 920 комментариев и 543 поста опубликованы на площадке;
- 10 637 оценок выставлено.

*Продолжительность:* апрель—июнь 2015 г.

*Результаты:*

- восемь лучших, семь наиболее востребованных и одна самая креативная идея по мнению экспертов проекта;
- 20 победителей из 17 регионов России.

***Проект «Выйди из себя! Создай мир, который тебе нравится!» для розничной сети «Азбука Вкуса».***

Проект «Выйди из себя! Создай мир, который тебе нравится!» позволил привлечь тех, кто лучше всего знает, каким должен быть идеальный супермаркет «Азбука вкуса» — клиентов розничной сети, — и совместно с ними разработать новые решения по совершенствованию супермаркетов.

*Задачи:*

- дать возможность каждому клиенту сети предложить свои идеи и решения, которых не хватает современному розничному бизнесу;
- сформировать сообщество лояльных клиентов, заинтересованных в развитии сети.

*Масштаб:*

- 2042 участника из Москвы и Санкт-Петербурга;
- 6751 предложение;
- 1685 постов;
- 26 135 комментариев;
- 98 604 оценок.

*Продолжительность:* октябрь—ноябрь 2013 г.

*Результаты:*

- получена обратная связь от клиентов супермаркетов «Азбука вкуса» об ассортименте товаров, проводимых промо-акциях, наборе сервисов;
- разработаны предложения по улучшению ассортимента товаров, промо-акций и сервисов, а также решения по их принципиально новому развитию;
- составлены ранжированные списки идей, отражающие мнение покупателей о том, какие из них наиболее востребованы и значимы для улучшения розничной сети «Азбуки Вкуса»;

- сформировано деятельное сообщество клиентов, лояльных к бренду и готовых работать над его дальнейшим развитием.

**Проект «Генерация идей методом краудсорсинга» для ОАО «Ростелеком».**

*Цель проекта* — поиск решений к поставленным задачам, коллективное обсуждение проблем, выявление потенциала перспективных сотрудников компании.

*Задачи:*

- разработка вариантов решения актуальной бизнес-задачи в рамках основного направления работы;
- формулировка, компиляция и приоритизация мнений сотрудников компании по четырем дополнительным направлениям работы;
- выявление наиболее важных тем для дальнейшей проработки в формате краудсорсинг-проекта.

*Масштаб:*

- в проекте приняли участие более 1100 сотрудников компании;
- 74% участников более пяти лет работают в области телекоммуникаций;
- среди участников были представители 26 функциональных блоков и 10 макрорегиональных филиалов.

*Продолжительность:* декабрь 2014 г. — январь 2015 г.

*Результаты:* разработаны решения к поставленным бизнес-задачам. Лучшие идеи приняты на реализацию и планируются к внедрению в ближайшее время.

**Проект «Качество обслуживания на крупных железнодорожных вокзалах РФ» для дирекции железнодорожных вокзалов ОАО «РЖД».**

Проект позволил изучить требования и пожелания пассажиров и посетителей к качеству обслуживания на крупных железнодорожных вокзалах РФ и сформулировать критерии качества предоставляемых услуг.

*Задачи:*

- проанализировать личный опыт потребителей услуг, предоставляемых на крупных железнодорожных вокзалах РФ;
- сформулировать перечень требований и пожеланий потребителей к качеству услуг;
- разработать критерии качества существующих услуг.

*Масштаб:*

- 3539 участника со всей России;
- 2130 предложений;
- 8660 комментариев;
- более 19 000 оценок.

*Продолжительность:* август—сентябрь 2013 г.

*Результаты:*

- определены границы оценки качества обслуживания по 11 направлениям;
- предложено 419 концептов оценок качества услуг;
- составлен список причин, влияющих на мотивацию потребителей воспользоваться или отказаться от какой-либо услуги.

***Проект «Розничный офис: комфорт и качественный сервис» для ПАО «Сбербанк России».***

Проект помог найти быстореализуемые предложения, внедрение которых возможно без каких-либо ИТ-доработок или серьезных финансовых инвестиций во всей сети отделений банка.

*Задачи:*

- определить «узкие места», требующие проработки и изменений с точки зрения: 1) удобства, эргономики и практичности устройства офиса; 2) качества и эффективности обслуживания клиентов;
- проанализировать лучшие зарубежные и российские практики по организации розничных офисов;
- разработать развернутые предложения с планом мероприятий, которые позволят изменить и улучшить организацию розничных отделений Сбербанка.

*Масштаб:*

- 2995 участников;
- более 5200 предложений разного типа;
- 30 000 комментариев и постов;
- 215 000 оценок.

*Продолжительность:* декабрь 2012 г. — март 2013 г.

*Результаты:* в ходе проекта был сформирован перечень проблемных зон, с которыми сталкиваются клиенты в части эргономики отделений Сбербанка (планировка, навигация внутри офисов, организация зоны самообслуживания), и предложены решения по их устранению и по оптимизации работы розничных офисов в целом. Лучшие решения будут протестированы в рамках программы реформирования сети розничных офисов Сбербанка.

***Проект «Наши маршруты» для Департамента транспорта г. Москвы.***

Проект позволил вовлечь жителей Москвы в процесс улучшения работы наземного общественного транспорта столицы и получить обратную связь о том, как можно усовершенствовать маршрутную сеть города с учетом потребностей горожан.

### *Задачи:*

- разработать предложения по выстраиванию новых оптимальных маршрутов автобусного сообщения с учетом потребностей жителей города;
- определить новые участки дорог Москвы для создания выделенных полос общественного транспорта;
- сформировать деятельное сообщество, заинтересованное в развитии и улучшении транспортной сети Москвы.

### *Масштаб:*

- 6965 участников — жителей Москвы;
- 4673 идей;
- 20 629 комментариев и постов;
- 98 445 оценок.

*Продолжительность:* май–июнь 2014 г.

### *Результаты:*

- предложено более 1500 новых автобусных маршрутов по каждому из девяти округов столицы, необходимых для реализации в городе (по мнению горожан);
- разработаны предложения по новым выделенным полосам для движения общественного транспорта;
- сформировано лояльное сообщество москвичей, заинтересованное в развитии и улучшении транспортной сети Москвы.

### *Вопросы и задания для обсуждения*

1. Определите тип краудсорсинга для каждого проекта. Какие признаки присущи тому или иному типу краудсорсинга?
2. Проведите анализ полученных результатов по каждому из проектов. Как можно оценить их успешность?
3. Предложите по три идеи для каждого из рассмотренных крауд-проектов.

### **3.2. *Planeta.ru*: Реализация краудфиндингового проекта #наш-эконом<sup>1</sup>.**

*Planeta.ru* — крупнейшая российская краудфиндинговая платформа, основанная в 2012 г., один из первых в Рунете сервисов для коллективного финансирования проектов. Лауреат «Премии Рунета 2014» в номинации «Экономика, Бизнес и Инвестиции»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Подготовлено автором по материалам официального сайта компании *Planeta.ru*. URL: <https://planeta.ru>.

<sup>2</sup> Официальный сайт *Planeta.ru*. URL: <https://planeta.ru/aboutKfaq-question-1> (дата обращения: 29.12.2016).

Всего за несколько лет на платформе собрано 566 542 690 руб., реализовано 2466 успешных проектов. Каждый третий проект — успешный. Зарегистрировано 562 605 пользователей, более 700 000 посещений в месяц, более 500 000 уникальных посетителей в месяц, из которых 40% — женщины и 60% — мужчины. Сегментация пользователей по возрасту: 5,8% — в возрасте до 18 лет; 30,8% — в возрасте от 18 до 24 лет; 41,5% — 25–34 года; 8,6% — 35–44 года; 13,3% — в возрасте от 45 лет.

*Planeta.ru* — популярная краудфандинговая платформа, позволяющая легко и быстро создавать проекты прямо на сайте с помощью специального конструктора. Сервис работает как «агентство полного цикла»: краудфандинг, логистика, продвижение, PR проектов, продакшн, пост-продакшн и обучение. Более 12 000 чел. прошли обучение в собственной «Школе краудфандинга» *Planeta.ru*.

В 2016 г. экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова праздновал 75-летие. К этому событию было приурочено издание книги «Наш эконом», средства на которую были собраны через платформу *Planeta.ru*. Цель краудфандингового проекта — 500 000 руб. Проект успешно завершился, собрав 510 601 руб. на дизайн, верстку, печать книги (рис. 3.7).

Самыми активными пользователями стали выпускники факультета, сотрудники и даже студенты. За первые три дня уже собрано более четверти целевой суммы. Всего за проект было продано 93 акции, некоторые из которых представлены ниже:

- юбилейный календарь на 2017 г. за 1500 рублей;
- книга «Наш эконом» за 2000 руб;
- книга «Наш эконом» с дарственной надписью А.А. Лузана и благодарность в книге за 4000 руб.;
- книга «Наш эконом» с дарственной надписью + благодарность + упоминание в рекламных материалах книги за 17 000 руб.;
- книга «Наш эконом» с дарственной надписью + благодарность + эксклюзивная статуэтка за 50 000 руб.;
- книга «Наш эконом» с дарственной надписью + благодарность + посещение Парка Горького с С.А. Капковым за 70 000 руб.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие функции выполняет «Школа краудфандинга» *Planeta.ru*?
2. Как можно прокомментировать данные по сегментации пользователей *Planeta.ru* по возрасту?
3. Какие идеи для новых проектов экономического факультета МГУ можно предложить?
4. Какие факторы влияют на успешность краудфандингового проекта?



Выберите один среди множества промо-материалов  
Кликните по нему. Скопируйте код. Вставьте код на свой сайт или блог.



Поддержать проект

↑  
Так будет  
выглядеть ссылка  
на Вашем сайте  
  
Показать превью

### Встроенная покупка

Вставьте данную ссылку на сайт, блог, Planeta.ru в Вашего ресурс. Покупка

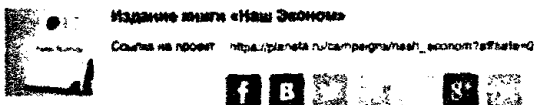
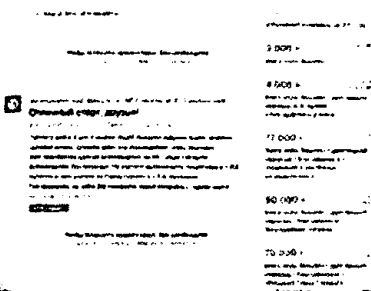
### Настройка

1) Переключить сразу в выборку код

Скопируйте код кнопки и вставьте на

```

```



Выберите один среди множества промо-материалов  
Кликните по нему. Скопируйте код. Вставьте код на свой сайт или блог



Цвет промо-материала:  Обычный  Черный



ИЗДАНИЕ КНИГИ «НАШ ЭКОНОМ»

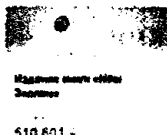
510 601 Р



Издание книги «Наш Эконом»

510 601 Р

Поддержать



Издание книги «Наш Эконом»

510 601 Р

500 000 Р

Поддержать

Рис. 3.7. Издание книги «Наш эконом»<sup>1</sup>

### Вопросы и задания для дискуссии

1. В чем состоят отличительные признаки коммерческого и социального краудсорсинга?
2. Какие новые возможности для бизнеса открыл краудсорсинг?

<sup>1</sup> Скриншоты страниц сайта <http://planeta.ru>.

3. Как можно использовать технологии краудфандинга?
4. Каковы мотивы краудсорсеров? Приведите примеры из практики.
5. В каких отраслях наиболее популярен краудсорсинг?
6. Какие признаки краудсорсинга инноваций вы можете привести? Ответ подтвердите примером конкретного крауд-проекта.
7. За счет чего происходит снижение издержек при ведении бизнеса в сети Интернет и при использовании технологий краудсорсинга?
8. Каковы особенности бизнес-модели «чистый 100%-й краудсорсинг»?
9. Приведите примеры экономических и социальных выгод, которые получает бизнес при реализации крауд-проектов.
10. Как могут быть распределены функции между участниками на разных этапах реализации краудсорсингового проекта?
11. На примерах из практики раскройте механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модель компании.
12. За счет чего происходит формирование дополнительного спроса на разработанный проект или произведенные с помощью «толпы» продукт/услуги?
13. Проанализируйте возможные риски и барьеры на пути реализации крауд-проектов.

#### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. Современные механизмы разработки и реализации успешных крауд-проектов.
2. Поиск оригинальной идеи для различных краудсорсинговых проектов.

#### *Тема эссе*

«Я думаю, будет плохо, если мы попытаемся делать все самостоятельными силами — я не уверен, что это под силу одной компании»<sup>1</sup> (Марк Цукерберг).

#### *Список рекомендуемой литературы*

1. *Аузан А.А.* Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь [Текст] / А.А. Аузан. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. *Бенклер Й.* Богатство сетей: Как общественное производство трансформирует рынки и свободу [Текст] / Й. Бенклер. — Нью-Хейвен: Изд-во Йельского университета, 2006.
3. *Брэдли Э.* Социальная организация: Как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников [Текст]: пер. с англ. / Э. Брэдли, М. Макдоналд. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
4. *Ван ден Берг Дж.* «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y: пер. с англ. [Текст] / Дж. ван ден Берг, М. Берер. — СПб.: Питер, 2012.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.aphorism.ru/comments/nm21m5d00x.html>.



5. Казаков В. Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики [Текст] / В. Казаков, Л. Лapidус, И. Светлов // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2016. — № 1.
6. Коуз Р. Фирма, рынок и право [Текст] / Р. Коуз. — М.: Новое издательство, 2007.
7. Лapidус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов [Текст] / Л.В. Лapidус // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 1 (78). — С. 476–479.
8. Лapidус Л.В. Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лapidус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
9. Лapidус Л.В. Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
10. Народные рекорды [Текст] // Секрет фирмы. — 2014. — № 4 (340).
11. Рифкин Дж. Третья промышленная революция: как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом [Текст]: пер. с англ. / Дж. Рифкин. — 2-е изд. — М.: Альпина нонфикшн, 2015.
12. Тапскотт Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все [Текст] / Д. Тапскотт, Э. Уильямс. — BestBusinessBooks, 2009.
13. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса [Текст]: пер. с англ. / Дж. Хау. — М.: Альпина паблишер, 2014.
14. Шуровьески Дж. Мудрость толпы [Текст] / Дж. Шуровьески. — М.: Вильямс, 2007.
15. Barbrook R. The Hi-Tech Gift Economy [Text] / R. Barbrook // First Monday. — 1998. — Vol. 3. — № 12.
16. Chaffey D. E-business and e-commerce management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — 5<sup>th</sup> ed. — Pearson Education, 2011.
17. Coase R. The nature of the firm [Electronic source] / R. Coase // Economica. — 1937. — Vol. 4. — № 16. — P. 386–405. — URL: [www.cerna.ensmp.fr](http://www.cerna.ensmp.fr).
18. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Three Rivers Press, 2009.
19. Hollensen S. Global Marketing [Text] / S. Hollensen. — 6<sup>th</sup> ed. — Pearson Education Limited, 2014.
20. Von Hippel E. Democratizing Innovation. Cambridge [Text] / E. Von Hippel. — MA: MIT Press, 2005.
21. Официальный сайт Кикстартер [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kickstarter.com/>.
22. Официальный сайт компании Witology [Электронный ресурс]. — URL: <http://witology.com>.

23. Официальный сайт Linux [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.linux.ru/>.
24. Официальный сайт Threadless [Электронный ресурс]. — URL: [www.threadless.com](http://www.threadless.com).
25. Специализированный сервис OpenSourceWare Массачусетского технологического института [Электронный ресурс]. — URL: <https://openedu.ru>.
26. Российский сервис «Открытое образование» [Электронный ресурс]. — URL: <http://ocw.mit.edu/index.htm>.
27. Boomstarter [Электронный ресурс]. — URL: [https://boomstarter.ru/projects/388225/polnometrazhnyy\\_film\\_koridor\\_bessmertiya](https://boomstarter.ru/projects/388225/polnometrazhnyy_film_koridor_bessmertiya).

# Глава 4

## СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

В результате изучения главы 4 студент будет:

### **знать**

- историю развития рынков электронной коммерции;
- роль технологий электронной коммерции в формировании новых рынков;
- новые виды услуг на основе технологий краудсорсинга и краудфандинга;
- особенности российского рынка электронной коммерции;
- возможности рынка электронной коммерции С2С;

### **уметь**

- анализировать эволюцию рынка электронной коммерции;
- объяснять причины изменения доли цифровой экономики в ВВП;
- анализировать индекс Херфиндаля — Хиршмана (*Herfindahl-Hirschman index*);
- выявлять причины бурного развития рынка мобильной коммерции, в частности, рынка мессенджеров;

### **владеть**

- способностью проводить анализ состояния рынков интернет-рекламы, электронных платежей, интернет-банкинга, интернет-магазинов и др.;
- способностью использовать возможности рынка электронной коммерции С2С на практике.

*Ключевые термины:* электронные услуги; цифровые продукты; индекс Херфиндаля — Хиршмана (*Herfindahl-Hirschman index*); доля цифровой экономики в ВВП; рынок интернет-рекламы; рынок электронных платежей; рынок электронных денег; рынок интернет-магазинов; рынок интернет-банкинга; рынок мессенджеров; рынок облачного хранения данных; *B2B (Business-to-Business)*; *B2C (Business-to-Consumer)*; *C2C (Consumer-to-Consumer)*; электронные деньги; виртуальные биржи; биткоин (*bitcoin*); литкоин (*litecoin*); *data*-центры.

### 4.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Цифровая экономика открыла перед бизнесом возможности производить торговый обмен не только электронными услугами, но и электронными (цифровыми) физическими товарами. Развитие электронной коммерции — активный тренд XXI в. Этому способствовало появление информационных технологий и платежных

систем, стандартов электронного обмена данными, протоколов безопасности передачи информации и др.

Самую большую долю на рынке электронной коммерции занимают онлайн-продажи железнодорожных и авиабилетов. Поисковый индекс по железнодорожным перевозкам за период с 2011 по 2015 г. вырос в 3,6 раз. Согласно результатам рейтинга «Коммерсантъ», топ-200 интернет-магазинов Рунета в 2014 г., как и в 2013 г., возглавил сайт ОАО «Российские железные дороги»<sup>1</sup>. ОАО «РЖД» выстроило всю цепочку управления взаимоотношениями с пассажирами по аналогии с национальными операторами других европейских стран с учетом последних достижений цифровой экономики и требований современного потребителя. По этому пути шли и другие компании всех сфер деятельности и форм собственности. Даже система государственных и муниципальных органов власти перешла к электронному правительству и предложила населению сервис «Одного окна» с возможностью заказа электронных государственных/муниципальных услуг.

Компании внедряли электронные каналы продаж, в первую очередь, с целью сокращения издержек. Например, обслуживание в офисе одного клиента обходится банку в 1,07 долл., при использовании банкоматов эта сумма уже сокращается до 0,27 долл., а при использовании интернета падает до 0,1 долл.<sup>2</sup> Онлайн-банкинг настолько привлекателен, что уже сегодня появились банки, построившие 100% бизнес-модель без офисов (банковских отделений). В настоящее время в России пять банков обеспечивают почти 90% всего онлайн-банкинга.

По данным Российской Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), российский рынок интернет-сервисов, контента и электронных платежей занимает 2,2% от ВВП страны. Интернет-зависимые рынки составляют 16% ВВП<sup>3</sup>. Среди активно растущих рынков выделяют рынок интернет-торговли, электронных платежей, хостинговых услуг, облачных услуг *SaaS*. Рост составляет 15–20%<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Из выступления заместителя руководителя Управления сети продаж АО «ФПК» А.И. Леденева на конференции «Будущее электронного бизнеса и электронной коммерции» на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова 17 декабря 2014 г.

<sup>2</sup> Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии: пер. с англ. 4-е изд. М.: Вильямс, 2005.

<sup>3</sup> Зверева Т. Интернет-экономика: зоны стабильности. Тематические страницы РБК+. 13 апреля 2016 г. С. 3.

<sup>4</sup> Отчет VCG «Россия-онлайн. Догнать нельзя отстать», 2016.

Еще несколько лет назад никто не знал о существовании социальных сетей, сегодня же их масштабы поражают. Современная реклама все больше уходит в интернет, это новый динамичный рынок. В России наблюдается положительная динамика проникновения интернета.

Российский рынок электронной коммерции имеет свои особенности, без учета которых невозможно построить успешный бизнес. Механический перенос бизнес-моделей даже самых эффективных зарубежных компаний не принесет ожидаемых результатов. Следует изучать эволюцию рынка электронной коммерции, знать состояние разных рынков электронных услуг и цифровых продуктов, анализировать тренды их развития.

## 4.2. ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Самые первые стандарты электронного обмена данными между организациями (*Electronic Data Interchange, EDI*) появились в 1960 г. и заложили основу для построения электронной коммерции. В 1980-е гг. появились электронный обмен документами и электронная подпись, что облегчило компаниям проведение тех или иных операций и одновременно послужило катализатором для развития электронной коммерции, особенно на рынке финансовых услуг, в частности в банковской сфере и страховом бизнесе. В 1990 г. появился новый стандарт, который позволил передавать уже транзакции посредством протоколов безопасной электронной почты. В это время благодаря кодам Тима Бернерс-Ли интернет стал доступен всем желающим.

Краткий обзор технологий и стандартов электронной коммерции, способствующих развитию рынка электронной коммерции, представлен в табл. 4.1.

Таблица 4.1

### Развитие технологий и стандартов электронной коммерции

Период появления	Технологии электронной коммерции	
	Название	Сущность
1960-е гг., США	<i>Electronic Data Interchange, EDI</i>	Первые системы электронной коммерции, стандарты электронного обмена данными между организациями
1960-е гг., Англия	<i>Tradacoms. General-purpose Trade Data Interchange, GTDI</i>	Стандарт обмена данными в международных торговых организациях: набор спецификаций, форматов и протоколов

Период появления	Технологии электронной коммерции	
	Название	Сущность
1980-е гг.	<i>Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport (EDIFACT, ISO 9735)</i>	Стандарт, объединяющий европейские и американские спецификации на основе протокола электронной почты X400
1980 г.	<i>Electronic Document Exchange, EDE</i>	Электронный обмен документами и электронная подпись
Середина 1990-х гг.	<i>EDIFACT over Internet (EDIINT)</i>	Стандарт передачи EDI-транзакций через протоколы безопасной электронной почты SMTP/S-MIME
Конец 1990-х — начало 2000-х гг.	<i>VISA (1958), JCB (1961), Master Card (1966), Diners Club (1950)</i>	Оплата через ASSIST (1998); CyberCash (2004); CyberPlat (1997) и др.
1998–2002 гг.	<i>PayU, PayCash, PayPal, WebMoney, «Яндекс.Деньги», RuPay, QIWI, PASMO</i>	Платежные системы для проведения финансовых транзакций в магазинах, банках, на транспорте и пр. Электронные деньги
2000-е гг.	<i>Elastic Compute Cloud, Simple Storage Service, S3</i>	Технологии виртуализации, облачные технологии

Другим витком в эволюции электронной коммерции можно назвать развитие платежных систем, без которых невозможно выстроить цивилизованную электронную коммерцию. Мировая платежная система *PayPal* появилась в 1999 г. и уже в октябре 2002 г. была приобретена электронным аукционом *eBay*. В России самая первая платежная система *PayCash* (электронные деньги) появилась в 1998 г. В 1999 г. электронные деньги платежной системы *WebMoney* стали довольно популярны на территории Российской Федерации.

В 2002 г. появился сервис «Яндекс.Деньги» — универсальная платежная система, которая является одним из ключевых игроков на рынке платежных систем в России. «Яндекс.Деньги» наряду с *PayPal* популярны для проведения транзакций трансграничной торговли. В настоящее время хорошо известны платежные системы «Тинькофф Кредитные системы», *QIWI* и др. Несмотря на бурное развитие платежных систем, в Российской Федерации наблюдается

доминирование оплаты наличными, около 65%<sup>1</sup>, несколько лет назад эта цифра доходила до 85%.

Эволюция платежных систем в России показана на рис. 4.1.

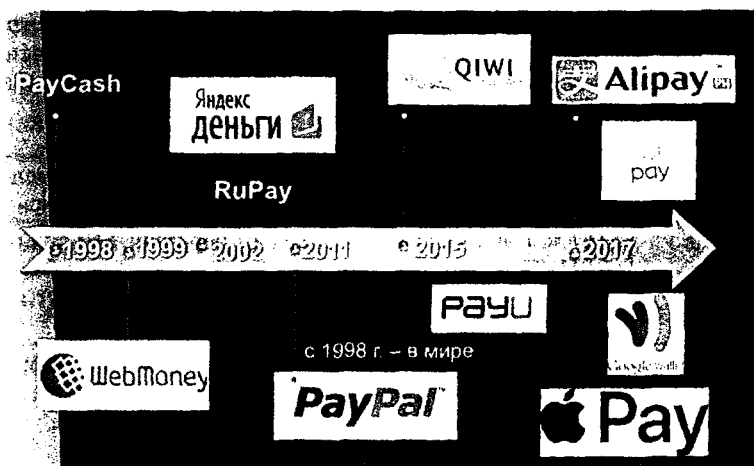


Рис. 4.1. Эволюция платежных систем в России

Известно правило, что как только новые рынки начинают расти, они всегда становятся более привлекательными для появления новых игроков, активизации процессов слияний и поглощений. Так, в 2013 г. «Сбербанк России» и компания «Яндекс» завершили сделку по приобретению банком доли в уставном капитале компании «Яндекс.Деньги» (75% минус одна акция). Эта сделка была оценена в 60 млн долл, что позволило «Яндекс.Деньги» упрочить свои позиции на рынке электронных платежей<sup>2</sup>.

Развитию электронной коммерции также способствовало нарастание численности интернет-пользователей. В 2015 г. уже было зарегистрировано более 3 млрд чел. во всем мире. В 2000 г. появились новые технологии виртуализации, облачные технологии. Все это, безусловно, влияло на появление новых рынков, воздействовало на дальнейшее развитие электронной коммерции и способствовало тому, чтобы компаниям было легче продвигать бизнес. Как известно, бизнес всегда восприимчив к новым технологиям, особенно к тем, которые еще ближе приближают их к коммерческим целям.

<sup>1</sup> Zhukov O. Head of Marketing Hermes NexTec Russia. Рынок e-commerce в России, 2014.

<sup>2</sup> Портал Финан. URL: <http://www.finam.ru/analysis/investorquestion000652A46F/> (дата обращения: 21.01.2017).

### 4.3. ДОЛЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ В ВВП

Постиндустриальное общество характеризуется доминированием сферы услуг в структуре ВВП, доля которой в экономически развитых странах в настоящее время оценивается в объеме свыше 60%. Такое положение дел является результатом увеличения потребностей в услугах в различных рыночных сегментах (*B2B*, *B2C*, *B2G*, *G2B*), в том числе за счет активного развития международного аутсорсинга делопроизводства. Развивающиеся страны Азиатско-Тихоокеанского бассейна получают все больше заказов из США и Европейских стран на разработку ПО, поддержку надежности информационных систем, обработку результатов медицинских исследований, проектные, дизайнерские работы, услуги по созданию контента СМИ и др. Это напрямую отражается на структуре занятых в тех или иных отраслях и приросте новых рабочих мест в сфере услуг.

В России, как и в других странах, наблюдается увеличение числа занятых в интернет-индустрии. Так, в 2015 г. было зафиксировано 800 тыс. новых рабочих мест в интернет-индустрии. Общее число занятых возросло с 1 млн 200 тыс. человек до 2 млн чел.<sup>1</sup> Наряду с этим, по данным *BCG*, в 2015 г. доля цифровой экономики в ВВП России стагнировала до уровня 2,1% (2,2% в 2014 г.) по сравнению с 5% в среднем в Европе и 6% в США. Для сравнения, в Великобритании — 8,6%, в Китае — 5,6%. Другие страны — лидеры по индексу *BCG e-Intensity*: Южная Корея, Норвегия, Дания, Швеция, Нидерланды<sup>2</sup>. Среднее значение для стран *G20* уже в 2011 г. превысило 4%. Это происходило на фоне того, что с 2011 г. онлайн-покупки россиян росли опережающими темпами — в среднем на 27% в год, достигнув 2 трлн руб. по итогам 2015 г. По мнению экспертов, снижение доли цифровой экономики в ВВП России происходит по причине высокой экспортной составляющей и остановки роста инвестиций.

Общий объем российского рынка *e-commerce* в 2013 г. составил 19 млрд долл.<sup>3</sup> Размер интернет-рынков (контент и сервисы) по итогам 2014 г. оценивался в 1094 млрд руб., объем рынка электронных платежей — в 476 млрд руб., что в сумме составило 2,2% ВВП

<sup>1</sup> Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. ЭкономикаРунета.рф. С. 5.

<sup>2</sup> Отчет *BCG* «Россия-онлайн. Догнать нельзя отстать», 2016.

<sup>3</sup> URL: <http://www.anews.com/p/10468945-perspektivy-razvitiya-e-commerce-v-rossii-po-versii-hermes-nextec-russia/>.



России. Оценка объема экономики интернет-зависимых (интернет-связанных) рынков — более 11,8 трлн руб., или 16% ВВП России<sup>1</sup>.

Сформированный рынок электронной коммерции включает рынки физических и нефизических товаров и услуг. Рынок нефизических товаров и услуг занимает 65% всего рынка *e-commerce*. К нему относят рынок услуг провайдеров и сотовой связи, авиа- и железнодорожных билетов, онлайн-оплату штрафов и счетов, покупку цифрового контента и др. По данным *BCG*, развитие *e-коммерции* в России по азиатской модели приведет к 2021 г. к увеличению доли цифровой экономики в ВВП до 5,6%, и это предпочтительная модель развития<sup>2</sup>. В Китае развитие *e-коммерции* поддерживается на государственном уровне в целях обеспечения роста производства. В настоящее время приоритетными направлениями развития цифровой экономики в Китае являются *Big data*, интернет вещей, онлайн-медицина.

#### **4.4. ТЕХНОЛОГИИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ РЫНКОВ**

Под *технологиями электронной коммерции* следует понимать методы, способы ведения электронной коммерции, схемы монетизации, инструменты и механизмы управления электронной коммерцией, направленные на обеспечение роста прибыли.

Роль технологий электронной коммерции состоит в наращивании конкурентных преимуществ компании через совершенствование и оптимизацию бизнес-процессов, использование открывающихся новых возможностей привлечения денежных средств, установление лучшего контакта с потребителями и повышение эффективности управления взаимоотношения с клиентами в условиях цифровой экономики.

В настоящее время активно развивается несколько технологий электронной коммерции: мобильная коммерция, краудсорсинг, краудфандинг, виртуализация, «тонкий клиент», облачные технологии и другие, которые открывают новые возможности для бизнеса и в то же время влияют на формирование новых рынков (табл. 4.2).

<sup>1</sup> Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. ЭкономикаРунета.рф. С. 5.

<sup>2</sup> *BCG*. Подробнее в статье: *Рожков Р.* России не хватает цифр. Государству предлагают модернизировать экономику. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/3009031>; <http://www.kommersant.ru/doc/30088>.

## Технологии электронной коммерции: возможности для бизнеса

Технология электронной коммерции	Появление новых услуг и формирование новых рынков	Трансформация бизнес-моделей	
		возможности для бизнеса	затраты на инфраструктурные решения
Мобильная коммерция ( <i>m-commerce</i> )	Формирование новых рынков мессенджеров, мобильных приложений, мобильной рекламы	Возможность осуществлять быстрый контакт с потребителем через мобильное устройство. Рост рынка мобильных устройств: смартфонов, планшетов и др.	Затраты на создание мобильной версии интернет-представительства
Краудсорсинг ( <i>crowd-sourcing</i> )	Формирование нового рынка услуг по предоставлению краудсорсинговых платформ в аренду и услуг по сопровождению краудсорсинговых проектов	Получение синергетического эффекта за счет использования коллективного разума. Эффективная генерация инновационных идей. Сокращение издержек. Привлечение внимания общества к инновационным проектам. Продвижение товаров/услуг на рынок («сарафанное радио»)	Затраты на краудсорсинговую платформу (при создании собственной инфраструктуры). Затраты на аренду внешних ресурсов
Краудфандинг ( <i>crowd-funding</i> )	Формирование нового рынка услуг по предоставлению краудфандинговых платформ в аренду и услуг по сопровождению краудфандинговых проектов	Привлечение денежных средств к инвестиционным проектам. Сбор добровольных пожертвований. Привлечение внимания общества к инновационным проектам	Затраты на краудфандинговую платформу (при создании собственной инфраструктуры). Затраты на аренду внешних ресурсов
Виртуализация, «тонкий клиент»	Формирование нового рынка услуг по предоставлению аппа-	Обеспечение надежности информационных систем. Сокращение издержек.	Затраты на внешние площадки <i>DATA</i> -центров



По данным агентства *J'son & Partners*, на август 2015 г. самыми популярными социальными сетями были<sup>1</sup>:

- *Facebook* — 1490 млн чел.;
- *Twitter* — 316 млн чел.;
- *Instagram* — 300 млн чел.;
- *Tumblr* — 230 млн чел.;
- ВКонтakte — 100 млн чел.

Мировым лидером является социальная сеть *Facebook*, ряды которой каждый день пополняют 500 тыс. чел. Она доминирует на многих региональных рынках. В Китае доступ к *Facebook* ограничен. В России лидером остается национальная социальная сеть «ВКонтakte»<sup>2</sup>.

Другим новым рынком является рынок интернет-поиска. Работа поисковых систем основана на сканировании существующих в интернете веб-страниц роботами-«пауками» и специальной формулы обработки поискового запроса (рис. 4.3).

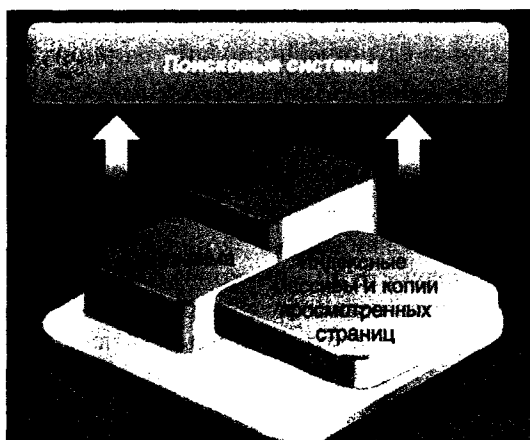


Рис. 4.3. Работа поисковых систем

Если вспомнить историю, то первые поисковые системы не были совершенными и фактически не давали релевантных ссылок на запрос пользователя. Сегодня достаточно трех ссылок для того, чтобы увидеть нужную информацию. Поисковые системы в первую очередь конкурируют технологиями, которые позволяют осуществлять поиск, обработку и хранение больших объемов данных.

<sup>1</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015> (дата обращения: 06.07.2016).

<sup>2</sup> URL: <http://marketing.by/analitika/digital-statistika-po-miru-za-avgust-2015-goda/?mobile=N> (дата обращения: 10.07.2016).

По данным *Frost & Sullivan*, доходы на мировом рынке голосовой телефонии (*VoIP, Voice over Internet Protocol*, или *IP-телефония*) в 2005 г. составляли всего 99,3 млн долл.<sup>1</sup> Согласно исследованиям *Infonetics Research*, в первой половине 2009 г. рынок *VoIP* показал стремительный рост и вырос до 20,7 млрд долл.

В ряд новых рынков можно поставить рынок онлайн-музыкальных сервисов, в частности стриминговых услуг. Приложение *Apple — iTunes* стало прорывным решением в развитии рынка музыкальных услуг. Также появился рынок услуг агрегаторов (*GetTaxi*, «Яндекс.Такси» и др.). Услуги агрегаторов, электронных систем бронирования (*Booking.com*), билетных систем (*Контрамарка.ру*, *Партер.ру* и других) удобны для пользования. Изменились потребности пользователей интернета и, как показала практика, рынок электронных услуг способен очень быстро реагировать на предпочтения потребителей.

Среди других рынков: рынок онлайн-радио, сервисы фотографий, онлайн-тревел, онлайн-энциклопедии (*Wikipedia*), онлайн-кинотеатры, доставка еды онлайн, онлайн-банкинг, интернет-аукционы, доски объявлений, услуги видеохостинговых сервисов (*YouTube*). Развитие рынка видеорекламы заставило *YouTube* изменить бизнес-модель для того, чтобы получать дополнительные доходы.

Рынок скидочных купонов показал активный рост до 2012 г. и спад в последние годы. Образовательные услуги все больше уходят в сеть Интернет, появился рынок онлайн-коучинга, благодаря которому можно получить онлайн-консультацию из любой точки мира. Развитие телемедицины пока сдерживает отсутствие закона, позволяющего ставить диагноз и выписывать рецепты онлайн.

Рынок электронных государственных услуг и электронных закупок набирает обороты. Бурно развивается рынок месенджеров. Благодаря интернету появился рынок носимых гаджетов (фитнес-браслеты, шагомеры). Когда-то можно было назвать только одну-две компании, которые производили такие гаджеты; сегодня их уже целый перечень.

В последнее время в интернет-торговле стали использовать дроны, и за ними будущее. Проблема кроется в сложности получения разрешения на использование беспилотников в коммерческих целях. За 2014 г. было зафиксировано 4,3 млн заказов доставки дронами на сумму 2,2 млн долл., т.е. произошло увеличение на 167%<sup>2</sup>. Пока это еще скромные цифры. Вопрос внедрения дронов

<sup>1</sup> URL: <http://www.voipoffice.ru/tags/VOIP/> (дата обращения: 16.07.2016).

<sup>2</sup> Семь важных интернет-трендов от Мэри Микер.

в коммерческую деятельность интересуют многих, особенно в целях встраивания их в логистическую цепочку доставки товаров.

В различных отраслях по-разному отвечают на вызовы современности. Так, в транспортной отрасли до сих пор не решен вопрос с *интероперабельным билетом* — единым билетом на все виды транспорта: например, чтобы можно было купить билет в Вене, выехать из своего дома в Москве, прилететь в Лондон, а потом переехать по железной дороге в Париж. Бизнесмены обязательно к этому придут, так как более удобные сервисы повышают потребительскую ценность услуги, что и позволило компаниям-агрегаторам занять свою нишу.

Особенности развития рынка электронной коммерции в различных отраслях рассмотрены в главе 5.

#### **4.5. ХАРАКТЕРИСТИКА НОВЫХ РЫНКОВ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ И ЦИФРОВЫХ ПРОДУКТОВ**

Появление интернета и эволюция технологий электронной коммерции сопровождались трансформацией рынков и изменениями моделей ведения бизнеса, среди которых следующие.

1. *Формировались сугубо новые рынки электронных услуг*, например, рынок поиска (поисковой оптимизации, *SEO*), *SMM*-услуг, услуг онлайн-музыкальных сервисов, рынок приложений<sup>1</sup>, социальных сетей, услуг провайдеров по предоставлению интернет-трафика, услуг хостинга, виртуализации и облачных сервисов, веб-аналитики и др.

Появлялись компании, которые открывали миру новые виды услуг и полностью вели бизнес в сети Интернет (поисковая система «Яндекс», социальные сети *Facebook*, «ВКонтакте», агрегатор *GetTaxi*), и компании, предоставляющие новые виды услуг для обслуживания других компаний (интернет-провайдеры, хостинговые компании, *DATA*-центры (*cloud-computing*), сервисы по сбору и обработке веб-аналитики).

Поисковая оптимизация в России за 2015 г. набрала 13 млрд руб., что составило рост на 9% по отношению к предыдущему году. Рынок маркетинга и коммуникаций в социальных сетях (*SMM*) был оценен на 2014 г. в объеме 7,4 млрд руб. с перспективами роста в 18%<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Только в 2014 г. москвичи потратили на мобильные приложения 4 млрд руб. Об этом сообщает Интерфакс со ссылкой на департамент информационных технологий. Источник: РБК. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/54f88fc49a79478741141777>.

<sup>2</sup> По данным: Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014- 2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 3.

2. *Формировались новые рынки электронных услуг на основе трансформации существующих рынков («интернет-зависимые» рынки).* Новые технологии электронной коммерции позволяли компаниям внедрять онлайн-каналы в традиционный офлайн-бизнес. Так появились рынки электронной торговли, электронной рекламы, онлайн-банкинга, онлайн-бронирования гостиниц, онлайн-продажи билетов, онлайн-аренды яхт, онлайн-доставки еды, онлайн-кино-рынок и пр. Например, издательства переходили на онлайн-продажи цифровых книг и производство книг под заказ тиражом от одного экземпляра (*Print-on-Demand*, печать по требованию).

Развитие бизнеса шло по пути открытия интернет-площадок для ведения коммерческой деятельности наряду с ведением бизнеса офлайн, создавались гибридные модели (например, «М.Видео», «Связной», «Сбербанк России», сеть кинотеатров «КАРО»). Некоторые шли по пути создания новых компаний, которые осуществляли деятельность только в сети Интернет (интернет-магазины *OZON.ru*, *Amazon*, агрегатор *Booking.com*, агрегатор отзывов, фотографий и карт *TripAdvisor*, онлайн-кинотеатр *Ivi.ru*).

3. *Появлялись новые рынки традиционных товаров и услуг*, например: производство оборудования для осуществления доступа в сеть Интернет, технологических решений для ведения электронной коммерции и электронного бизнеса, «коробочных решений» для интернет-магазинов, компьютеров, ПО, мобильных устройств, электронных очередей, платежных терминалов онлайн (рис. 4.4).

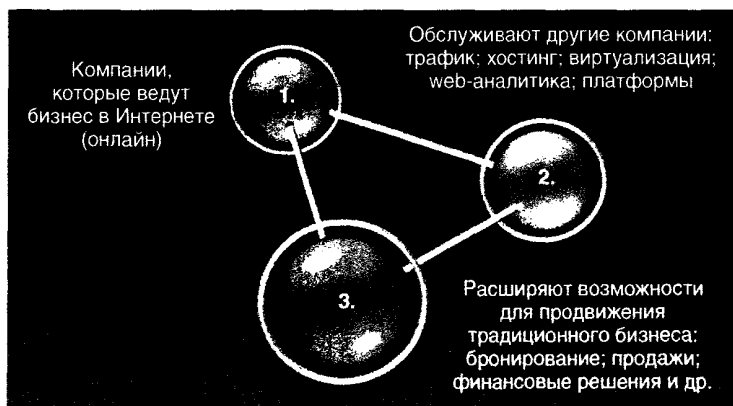


**Рис. 4.4.** Трансформация рынков под воздействием появления интернета и эволюции технологий электронной коммерции

4. Появлялись новые рынки, которые несли угрозу существующим рынкам, зачастую выступали в роли «подрывных» инноваций. Например, рынок стриминговых музыкальных сервисов позволил потребителям слушать музыку онлайн. Услуги мессенджеров по отправке мгновенных сообщений и осуществление телефонных звонков через интернет потеснили на рынке сотовых операторов. Появившиеся услуги по виртуализации и *DATA*-центры забирали долю рынка у производителей ПО. Растущий спрос на сетевое ПО ударил по рынку маршрутизаторов и коммуникаторов, направляющих интернет-трафик. Появились провайдеры облачных сервисов: *Rack-space*, *Amazon*.

Анализ показал, что многие из новых рынков формировались не в самом интернете, а зарабатывали на интернете, на предоставлении сопутствующих услуг, в которых нуждались пользователи. Данные табл. 4.3. позволяют увидеть контуры цифровой трансформации рынков и моделей ведения бизнеса, складывающиеся в мире.

Таким образом, новые рынки электронных услуг и цифровых продуктов открывали новые возможности как для традиционного бизнеса, так и для компаний, которые выходили на рынки и осуществляли свою деятельность в сети Интернет (рис. 4.5).



**Рис. 4.5.** Формирование новых рынков и возможности для бизнеса

В то же время не на всех рынках наблюдались позитивные последствия. некоторые рынки испытывали сильную трансформацию в сторону перераспределения долей рынка между крупными производителями, которым приходилось быстро реагировать на изменения и предлагать новые услуги.



Характеристика новых рынков и моделей ведения бизнеса

Характер рынка	Рынок продукции/услуг	Влияние на модели ведения бизнеса	Примеры компаний
Сугубо новые рынки электронных услуг	Рынки поиска; услуг агрегаторов по заказу такси онлайн; онлайн-музыкальных сервисов; мобильных приложений; социальных сетей	Появились компании, которые открывали миру новые виды услуг и полностью вели бизнес в сети Интернет	«Яндекс», <i>Facebook</i> , «ВКонтакте», <i>GettTaxi</i>
	Рынки услуг провайдеров по предоставлению трафика; услуг хостинга; услуг виртуализации и облачных сервисов; веб-аналитики	Появились компании, предоставляющие новые виды услуг для обслуживания других компаний	Интернет-провайдеры, хостинговые компании, <i>DATA</i> -центры ( <i>cloud-computing</i> ), сервисы по сбору и обработки веб-аналитики
Новые рынки электронных услуг на основе трансформации существующих	Рынки электронной торговли; электронной рекламы; онлайн-банкинга; онлайн-бронирования гостиниц; онлайн-продажи билетов; онлайн-аренды яхт; онлайн-доставки еды; онлайн-кинорынок	Появились интернет-площадки для ведения коммерческой деятельности наряду с ведением бизнеса офлайн (гибридные модели); производство под заказ ( <i>Print-on-Demand</i> )	«М.Видео», «Связной» (Интернет-магазин <i>Enter</i> ), «Сбербанк России», сеть кинотеатров «КАРО» <i>karofilm.ru</i>
		Создавались новые компании, которые вели бизнес только в сети Интернет	<i>OZON.ru</i> , <i>Amazon</i> , <i>Booking.com</i> , <i>TripAdvisor</i> , <i>Ivi.ru</i>

Характер рынка	Рынок продукции/услуг	Влияние на модели ведения бизнеса	Примеры компаний
Новые рынки традиционных товаров и услуг	Рынок оборудования для осуществления доступа в сеть Интернет; технологических решений для ведения электронной коммерции и электронного бизнеса, шифровальных (криптографических) средств	Открыли новые возможности для расширения деятельности в рамках традиционных моделей ведения бизнеса	Производители мобильных устройств (смартфонов, планшетов, ноутбуков), телефонных систем и сетевого оборудования, электронных очередей, платежных терминалов
Новые рынки, «подрывные инновации» — угроза существующим рынкам	Рынки услуг мессенджеров, голосовой телефонии ( <i>VoIP</i> , <i>Voice over Internet Protocol</i> , или <i>IP</i> -телефония), групповой видеосвязи (видеоконференций)	Потеснили рынок традиционных телефонных операторов	<i>WhatsApp</i> , <i>LINE</i> , <i>Viber</i> , <i>Google</i> , <i>Hangouts</i> , <i>Skype</i>
	Рынок услуг сетевого ПО, <i>DATA</i> -центров (центров по обработке данных, ЦОД)	Потеснил рынок маршрутизаторов и коммутаторов, направляющих интернет-трафик	<i>Avaya</i> , <i>Dell</i> , <i>Cisco Systems</i> , <i>EMC</i> , <i>IBM</i> , <i>Hewlett-Packard</i> , <i>WideXs</i> , «Группа компаний Стек», провайдеры облачных сервисов: <i>Rackspace</i> ; <i>Amazon</i>
	Рынок стриминговых музыкальных сервисов	Повлиял на сокращение доли рынка <i>CD</i> и <i>DVD</i> дисков	<i>Apple Music</i> , <i>Google Play Music</i> , <i>Deezer</i> , <i>Spotify</i> , <i>8tracks</i> , <i>Pandora</i> , <i>Mixcloud</i> , <i>Boom</i>

#### 4.6. ИНДЕКС ХЕРФИНДАЛЯ — ХИРШМАНА

Важным показателем рыночной концентрации является индекс Херфиндаля — Хиршмана (*Herfindahl-Hirschman Index, HHI*). Второе принятое название — индекс Герфиндаля — Гиршмана. Индекс характеризует степень монополизации рынка того или иного продукта или услуг.

Индекс Херфиндаля — Хиршмана определяется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2, \quad (4.1)$$

где  $S_1, S_2$  — доли продаж фирм в отрасли, %, определяемые как отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж на рынке.

Таким образом, максимальное значение индекса Херфиндаля — Хиршмана равно 10 000.

При выводе компании на рынок для выработки стратегии развития следует учитывать тип рынка:

- 1) высококонцентрированные (от 1800 до 10 000);
- 2) умеренноконцентрированные (от 1000 до 1800);
- 3) низкоконцентрированные (от 100 до 1000).

Согласно данной формуле, при чистой монополии *HHI* будет равен 10 000, так как в этом случае на рынке присутствует только одна компания. Если на рынке работает четыре компании с равными долями, то *HHI* будет равен

$$HHI = 25^2 + 25^2 + 25^2 + 25^2 = 2500. \quad (4.2)$$

Такой рынок будет отнесен к высококонцентрированному.

Согласно данным компании *InSales*, высококонцентрированными сегментами российского рынка интернет-торговли являются «Товары для офиса», «Книги», «Продукты питания». Лидеры рынков: *utkonos.ru* («Продукты питания»), *ozon.ru* («Книги») и *komus.ru* («Товары для офиса»).

#### 4.7. НОВЫЕ РЫНКИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ КРАУДСОРСИНГА И КРАУДФАНДИНГА

«Благодаря краудсорсингу перед бизнесом открылись возможности включения «толпы» в производственный цикл производства продукции/услуги, сокращения издержек и др.»<sup>1</sup> И это процессы,

---

<sup>1</sup> Липидус Л.В. Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг // Вестник финансового университета. 2016. № 4 (94).

которые сегодня влияют на развитие общества, меняют потребительское поведение, трансформируют экономику в целом, и они неизбежны<sup>1</sup>. Самые популярные краудсорсинговые проекты реализуются в области разработки программного обеспечения с открытым кодом, в медицине, научных исследованиях и других сферах. За последние годы новый рынок услуг по предоставлению краудсорсинговых платформ в аренду и услуг по консалтинговому сопровождению краудсорсинговых проектов набирает обороты<sup>2</sup>.

Получение синергетического эффекта за счет использования коллективного разума, эффективная генерация инновационных идей, сокращение издержек, привлечение внимания общества к инновационным проектам, продвижение товаров/услуг на рынок («сарафанное радио») — не полный перечень всех возможностей, которые открывает краудсорсинг перед бизнесом.

Краудфандинг является современной технологией электронной коммерции и, как уже было отмечено в главе 3, направлен на поиск источников финансирования инновационных проектов на специализированных краудфандинговых платформах. Рост интереса бизнесменов и разработчиков новых продуктов технологии краудфандинга повлек за собой формирование нового рынка услуг по предоставлению краудфандинговых платформ в аренду и консалтинговых услуг по разработке и сопровождению краудфандинговых проектов.

Популярный краудсорсинговый видеохостинг *YouTube* вводит новую функцию электронной коммерции, которая позволит приобретать товары во время просмотра партнерских видео. До сих пор аналогом данной технологии являлась телевизионная коммерция — «продажи на диване», когда при просмотре передачи по телевизору одновременно можно было управлять заказом рекламируемого товара со специального пульта.

Рынок услуг по разработке и реализации крауд-проектов<sup>3</sup> будет набирать обороты до тех пор, пока компаниям не станет экономически выгодным иметь собственные краудсорсинговые платформы.

---

<sup>1</sup> *Танскотт Д., Уильямс Э.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. BestBusinessBooks, 2009.

<sup>2</sup> *Ланидус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 476–479.

<sup>3</sup> Самой популярной компанией, предлагающей услуги по разработке и внедрению краудсорсинговых проектов на российском рынке, является компания «Витология» (*Witology*). URL: <http://witology.com/>.

#### 4.8. РЫНКИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ, ЭЛЕКТРОННЫХ ПЛАТЕЖЕЙ, ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГА И КРИПТОВАЛЮТ

Электронная торговля появилась не так давно и сразу заняла свою долю в розничной торговле. В 2011 г. доля продаж через Интернет равнялась 1,5% в общем объеме российской розничной торговли, в 2012 г. она составляла уже 2,2%, в 2015 г. разные эксперты оценивали долю электронной торговли в 3–4%. Динамику рынка интернет-торговли в Российской Федерации хорошо демонстрирует диаграмма, показанная на рис. 4.6.

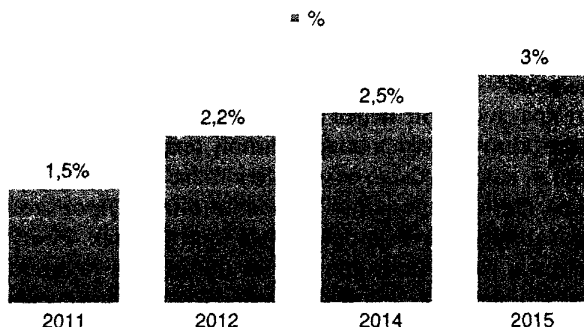


Рис. 4.6. Динамика рынка интернет-торговли в Российской Федерации<sup>1</sup>

Российский рынок интернет-торговли ежегодно растет примерно на 20–30% (табл. 4.4, рис. 4.7). В 2014 г. было зафиксировано увеличение рынка на 31%, что составило 713 млрд руб. Реальный рост с учетом инфляции оценивался в 17%<sup>2</sup>.

Таблица 4.4

Рынок электронной торговли в России, млрд руб.<sup>3</sup>

Вид товара	2010	2011	2012	2013	2014
Материальные товары	178	225	280	350	560
Цифровые товары и билеты	62	95	125	170	153
Всего	240	320	405	520	713

<sup>1</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. ЭкономикаРунета.рф.

<sup>2</sup> Интернет-торговля в России 2014. Годовой отчет. *DATAinsight, InSales, PayU*. С. 20.

<sup>3</sup> По данным *Data Insight*. URL: <http://www.datainsight.ru/ecommerce2014>.

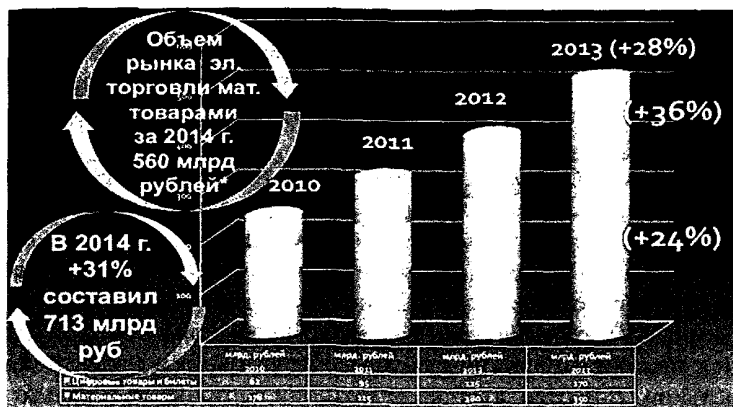


Рис. 4.7. Динамика российского рынка интернет-торговли<sup>1</sup>

По данным *InSales*, в 2013 г. в России работало 39 000 сайтов с признаками интернет-магазинов. Происходят постоянные процессы ухода с рынка старых игроков, укрепления позиций действующих и проникновения на рынок новых. Так, в 2015 г. с российского рынка ушли *Utinet*, *Sotmarket*, *Dostavka.ru*, *Enter*. Самыми большими сегментами были бытовая техника, одежда и обувь, автозапчасти. Самыми активными покупателями онлайн в России, так же как и за рубежом, являются представители поколения *Next*.

В настоящее время электронные (виртуальные) биржи приобретают все большую популярность (Российская биржа *INDX*, Российская торговая площадка *РТС*, Московская межбанковская валютная биржа, Московская фондовая биржа и др.). Рынок интернет-трейдинга является растущим.

Системы электронных платежей занимают около 30% рынка электронной коммерции. В России интернет-банкингом ежемесячно пользуется 11,7 млн чел. 75% пользователей интернет-банков — это клиенты «Сбербанка России»<sup>2</sup>. Особенностью развития интернет-банкинга в России является то, что пять банков («Сбербанк России», «ВТБ 24», «Альфа-банк», «Русский стандарт» и «ТКС-банк») охва-

<sup>1</sup> Составлено автором по данным: URL: <http://www.datainsight.ru/ecommerce2014>. Интернет-торговля в России 2014. Головой отчет. DATAinsight. InSales, PayU. С. 20.

<sup>2</sup> URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2563165>.

тывают 90% аудитории интернет-банкинга, а первые 10 банков — 95%<sup>1</sup>. Лидеры российского рынка интернет-банкинга предложили клиентам виртуальные банковские карты *VirtuCard*, предназначенные для проведения безопасных финансовых транзакций в сети Интернет.

По оценкам *Cargemini*, на мобильные деньги, электронные кошельки и виртуальные валюты в 2016 г. приходилось до 10,5% мирового рынка безналичных платежей. Среди стран-лидеров были ОАЭ, Китай и Турция. Доля мобильного шопинга в этих странах занимала соответственно 24, 21 и 19% от всех онлайн-покупок<sup>2</sup>. По данным *Data Insight*, если возникает необходимость произвести платеж онлайн, 30% респондентов выберут платежи с электронных кошельков, 26% расплатятся кредитными карточками и только 9% осуществят платежи через интернет-банкинг.

Интерес представляет рынок криптовалют. Так, в 2009 г. в мире появилась криптовалюта биткоин (*Bitcoin, BTC*), в 2011 г. — лайткоин (*Litecoin, LTC*). Социальные сети и интернет-компании тоже имеют собственные электронные деньги. Например, *Amazon* в 2013 г. выпустила кибервалюту *Amazon Coins* для внутреннего обращения, приравненную к одному центу США.

Мировой оборот биткоинов на начало 2014 г. оценивался в 11 млрд долл. В середине ноября 2013 г. рынок литкоинов составил 176,8 млн долл.<sup>3</sup> Настоящая «цифровая лихорадка» охватила жителей многих стран, когда курс биткоина показал стремительный рост и только за один 2017 г. вырос от 800 до 11 000 долл. Общая капитализация рынка биткоина к концу 2017 г. достигла 300 млрд долл. Среди других популярных криптовалют можно выделить: пиркоин (*Peercoin, PPC*) (2012 г.); доджкоин (*Dogecoin, DOGE*) (2013 г.); эфириум (*Ethereum, ETH*) (2015 г.) и другие. Рынок всех криптовалют к середине января 2018 г. составил 573,98 млрд долл.<sup>4</sup>

Происходящие трансформации повлекли за собой усиление внимания государств к вопросу растущего «финансового пузыря» и регулированию оборота криптовалют с целью осуществления контроля за мошенническими операциями по выводу денежных средств.

---

<sup>1</sup> Васильева К. Банк с круглосуточным входом // Коммерсант Деньги. 2014. № 36 (994). С. 74.

<sup>2</sup> Зверева Т. Электронная коммерция: рост вопреки. Тематические страницы РБК+. 13 апреля 2016. С. 6.

<sup>3</sup> URL: [coinmarketcap.com](http://coinmarketcap.com).

<sup>4</sup> По состоянию на 19.01.2018.

#### 4.9. РЫНКИ ЭЛЕКТРОННОЙ РЕКЛАМЫ, ОБЛАЧНОГО ХРАНЕНИЯ ДАННЫХ

Рынок интернет-рекламы показывал положительную динамику даже в кризис на фоне падения рекламного рынка в целом, которое, по данным Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), оценивалось в 14%<sup>1</sup>. Доходы издателей журналов и газет упали на 40–45%, радиостанций — на 30–35%, операторов наружной рекламы — 25–30%<sup>2</sup>. В абсолютных значениях произошел спад в сегменте поисковой оптимизации (*SEO*).

Среди растущих рынков эксперты выделяют рынок контекстной рекламы и видеорекламы. На контекстную рекламу в России за 2014 г. рекламодатели потратили 70 млрд руб., что составило рост в 23%<sup>3</sup>. По данным АКАР, объем рынка контекстной рекламы в России в 2015 г. превысил 78 млрд руб. Росту рынка контекстной рекламы способствовало внедрение новых правил продажи рекламы «Яндекс», включая новую модель аукциона «Яндекс.Маркет». Высокая востребованность контекстной рекламы объясняется ее надежностью, так как она работает даже при отсутствии у рекламодателя больших бюджетов.

Видеореклама в 2014 г. привлекла 3,8 млрд руб.<sup>4</sup> Она эффективна для компаний в связи с широким охватом, доступом в любое время суток (24/7/365), появлением новых удобных видеоформатов (новых видеохостинговых сервисов, видеоблогов, сериалов). В настоящее время набирают популярность *Instagram*-сериалы, проекты с *Vine* и *Coub*, *Smart TV*, *Apple TV*.

В табл. 4.5 показана эволюция электронных рекламных технологий, которые способствовали росту популярности интернет-рекламы, что обеспечило «Яндекс» и *Google* достижения существенных *KPI* еще несколько лет назад. Так, в 2000 г., через два года после появления первой контекстной рекламы на *yandex.ru*, «Яндекс» вышел на окупаемость<sup>5</sup>. В 2005 г. «Яндекс» провел *IPO* при оценке компании в 8 млрд долл. и десятки сотрудников компании стали миллиардерами, а уже в 2013 г. его выручка по итогам года впервые

<sup>1</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 22.

<sup>2</sup> Рекламодатели тратят в сети уже почти 30% бюджетов. В кризис доля Интернета на рынке рекламы резко выросла // Ведомости. 16.04.2015.

<sup>3</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 3.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> URL: <http://www.forbes.ru/milliardery/255627-idi-na-mir-s-otkrytyim-zabralom-intervyu-s-sergeem-galitskim-i-arkadiem-volozhem>.



превысила 1 млрд долл.<sup>1</sup> Компания *Google* через семь лет после запуска в 2000 г. *Pay-per-click AdWords* обеспечила более 21 млрд долл. дохода от рекламы, что составило 95% оборота *Google*.

Таблица 4.5

**Эволюция электронных рекламных технологий  
и ключевые события на рынке e-рекламы**

Год	Электронные рекламные технологии
1994	Появление модели <i>Pay-per-click</i>
1998	На <i>yandex.ru</i> появилась первая контекстная реклама
2000	<i>Google</i> запустил <i>Pay-per-click AdWords</i>
2001	<i>Pop-up</i> и <i>Pop-under</i> реклама
2001	Появился сервис Яндекс.Директ
2002	Яндекс запустил географический таргетинг
2005	Рекламная сеть Яндекса
2005	Появление видеорекламы на <i>YouTube</i>
2008	Появился сервис «Яндекс.Метрика»
2012	На <i>yandex.ru</i> появился аукцион для баннеров

Учитывая технологические достижения и экономические результаты рынка рекламы в интернете, можно констатировать, что он уже сформировался и находится на стадии зрелости. Это привело к изменению бизнес-моделей, когда электронный бизнес начал зарабатывать на рекламе, в то время как традиционные компании, за исключением рекламных агентств, вынуждены рассматривать рекламу в качестве статьи расходов.

Основными мировыми тенденциями развития рынка e-рекламы по сегментам являются:

- 1) мобильная реклама;
- 2) видеореклама;
- 3) *programmatic*.

По данным аналитической компании *J'son & Partners Consulting*, к 2016 г. рынок видеорекламы должен был достичь отметки в 6,8 млрд руб., а к 2017 г. — 8 млрд руб.

Получение доходов от рекламы — не единственная новая возможность, которую открыла для бизнеса цифровая экономика. Другой возможностью стала виртуализация, покупка услуг серви-

<sup>1</sup> URL: <http://www.forbes.ru/milliardery/255627-idi-na-mir-s-otkrytym-zabralom-intervyu-s-sergeem-galitskim-i-arkadiem-vozhzem>.

сов облачного хранения данных с высокой степенью защиты данных за счет обеспечения безопасности информационных систем. Это очень важный вопрос для бизнеса, и на этом во многом вырос рынок облачных услуг.

Рынок облачных услуг формируется за счет развития таких сегментов, как: облачные бизнес-приложения (*SaaS*-услуги); *IaaS*-услуги (инфраструктура как сервис); виртуальный сервер (собственный/выделенный); виртуальный *DATA*-центр (собственный/выделенный); *Colocation* (размещение собственного сервера); аренда *DATA*-центра/сервера; виртуальный хостинг.

Облачные услуги наиболее удобны для компаний малого и среднего бизнеса. По данным *iKS Consulting*, в 2014 г. объем рынка облачных услуг составил почти 13 млрд руб. Лидерство сохраняют услуги *IaaS* (инфраструктура как сервис). Среди *SaaS*-услуг самыми популярными остаются сервисы облачного хранения, системы обмена файлами, системы резервного копирования. 19-кратный рост за два года, с 2013 по 2015 г., продемонстрировал сегмент почтового хостинга и виртуальных АТС, который вырос с 1,1 млрд до 19 млрд руб. (359 млн долл.)<sup>1</sup>.

*IaaS*-рынок в 2015 г. в России показал устойчивый рост и составил 33 млрд руб. Облачные бизнес-приложения (*SaaS*-услуги) занимают уверенное второе место на облачном рынке с текущим объемом рынка в 25 млрд руб. (572 млн долл.). Этот сегмент вырос более чем в 3 раза с 7,4 млрд руб. в 2013 г. По прогнозам экспертов, к 2018 г. его объем достигнет 51 млрд руб. и почти сравняется в денежном выражении с *IaaS*-рынком. К 2018 г. эти услуги останутся на первом месте в общем объеме облачных сервисов, а рынок *IaaS* будет расти со среднегодовыми темпами роста в 20% и достигнет 56 млрд руб. (1,047 млн долл.). Доля использования собственных серверов компаний продолжает снижение: например, в 2013 г. только 15% российских компаний — представителей малого и среднего бизнеса использовали хостинг серверов, что отражается на уверенном росте доли виртуального хостинга<sup>2</sup>.

Согласно прогнозу аналитической фирмы *TechNavio*, среднегодовые темпы роста мирового рынка *DATA*-центров (центров обработки данных, ЦОД) за период 2012–2016 гг. должны были составить не менее 10,7%<sup>3</sup>. Самый динамичный рынок, как в интернет-

<sup>1</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 28.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> URL: <http://www.tadviser.ru/index.php/> Статья: ЦОД\_(мировой\_рынок)... Коммерческие\_дата-центры (дата обращения: 16.07.2016).

торговле — Азиатско-Тихоокеанский. Корпоративные *DATA*-центры в России имеют «Ростелеком», Группа компаний «Вымпелком», «КОМКОР» (торговая марка «Акадо Телеком»), «Яндекс», «Сбербанк России», «Гидрометцентр» и др.

Наряду с положительной динамикой рынка *DATA*-центров отмечается негативное их воздействие на экологию за счет выбросов парниковых газов. К этому можно еще добавить проблему энергоэффективности — потребления больших объемов энергии.

#### 4.10. РЫНОК МОБИЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ. РЫНОК МЕССЕНДЖЕРОВ

По данным агентства *J'son & Partners*, мировая статистика на август 2015 г. выглядела следующим образом<sup>1</sup>:

- 7357 млрд чел. — общая численность населения, включая детей (+2,5%);
- 3175 млрд чел. — активные интернет-пользователи (+7,6%);
- 3734 млрд чел. — уникальные мобильные пользователи (+8,7%);
- 1925 млрд чел. — активные пользователи социальных сетей (*mobile*) (+23,3%).

В России активная абонентская база мобильного интернета с 2010 по 2014 г. выросла более чем в 15 раз<sup>2</sup>. По данным международной компании *J'son & Partners Consulting*, специализирующейся на исследованиях в сферах телекоммуникаций, медиа, IT и инновационных технологий, количество пользователей мобильного Интернета в России достигло 52 млн чел. (+12%)<sup>3</sup> и 93 млн активных абонентов (сим-карт).

На начало 2016 г. уровень проникновения мобильного интернета в России оценивался в 66%<sup>4</sup> (2G/3G/4G). В 2014 г. 17,6% россиян выходили в интернет со смартфонов и 8,4% — с планшетов. В 2015 г. их доля увеличилась до 37,2 и 19,2% соответственно. Объем российского сегмента *m-commerce* оценивается в 140 млрд руб. По прогнозам *Forrester*, объем транзакций мобильной коммерции

<sup>1</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015> (дата обращения: 06.07.2016).

<sup>2</sup> Официальный сайт РБК. URL: [http://top.rbc.ru/technology\\_and\\_media/03/09/2015/55e865a49a794798aeb2e4f5](http://top.rbc.ru/technology_and_media/03/09/2015/55e865a49a794798aeb2e4f5).

<sup>3</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015> (дата обращения: 06.07.2016).

<sup>4</sup> Если проникновение мобильного интернета в России на конец 2014 г. составляло 58%, то на конец 2015 г. зафиксировано 64%.

в 2016 г. должен был составить более 142 млрд долл. и охватить около 50% всей экономики<sup>1</sup>.

Развитию мобильной коммерции также способствует снижение цен на мобильный интернет-трафик. По данным *J'son & Partners Consulting*, рынок мобильных платежей в России в 2013 г. оценивался в 34,4 млрд руб. К 2018 г. он может вырасти примерно в 3,5 раза, до 122 млрд руб.<sup>2</sup>

Популярный рынок мессенджеров также представляет рынок мобильной коммерции. Мессенджеры захватили рынок за два-три года, в то время как социальные сети на это потратили почти 10 лет. Достаточно вспомнить, что *WhatsApp* был продан за 19 млрд долл.

По данным агентства *J'son & Partners*, на август 2015 г. самыми популярными мессенджерами были<sup>3</sup> *WhatsApp*, *Facebook Messenger*, *QQ MOBILE*, *WEIXIN/WECHAT*, *Viber*, *LINE*.

Японский мессенджер *LINE* по отправке мгновенных сообщений набрал популярность после землетрясения в Фукусиме. В 2014 г. некоторые эксперты делали прогнозы, что аудитория мобильных мессенджеров к 2016 г. достигнет почти 1,5 млрд пользователей. И, конечно, все прогнозы по развитию электронных рынков достаточно неточны, так как сложно дать точную оценку и спрогнозировать рост того или иного рынка.

По данным *Juniper Research*, мобильные мессенджеры будут аккумулировать до 75% всех сообщений, отправляемых с мобильных телефонов, к 2018 г. Вытеснение привычных *SMS* мгновенными, отправляемыми через мессенджеры, приведет к существенному росту интернет-трафика. Правда, на трафик мессенджеров придется лишь 2% выручки рынка мобильной связи, что составит около 3 млрд долл.

Мобильная реклама — тоже новый рынок. Лидерами российского рынка мобильной рекламы за 2013 г. стали *Google*, *Mail.ru Group* с «Одноклассниками» и *Facebook*. Но если мы посмотрим на бизнес, то увидим, что, как только трансформируются рынки, на это сразу реагирует бизнес соответствующими изменениями. Например, *Rambler* в условиях стагнации медийного рынка сосредоточился на развитии мобильных сервисов и видеорекламы.

---

<sup>1</sup> *Санов С.* Всеобщая мобилизация. Тематические страницы РБК+. 13 апреля 2016. С. 4.

<sup>2</sup> Официальный сайт РБК. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/54f88fc49a79478741141777>.

<sup>3</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015> (дата обращения: 06.07.2016).

#### 4.11. ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Проблема мошенничества является общемировой, и криптографическое шифрование — очень важная область затрат ведения бизнеса в интернете. Низкое качество электронных услуг, которое демонстрировали компании в начале становления рынка электронных продуктов и услуг в то время, когда появился интернет, наложило отпечаток на снижении доверия электронным банковским транзакциям. С учетом этих и других особенностей российского рынка электронной коммерции можно выделить следующие трудности:

- 1) низкий процент оплат через банковские карты (около 30%);
- 2) проблема мошенничества;
- 3) низкое качество электронных услуг;
- 4) неразвитая логистическая сеть, проблемы с доставкой;
- 5) не все российские регионы покрыты интернетом;
- 6) низкая прозрачность российского рынка, отсутствие статистики и единых методик оценки рынка;
- 7) проблема недобросовестной конкуренции;
- 8) кадровый голод на рынке труда.

Все это пока еще сдерживает развитие электронной коммерции в России, но тем не менее видно, что многие рынки растут и развиваются. Так, в 2015 г. все сегменты российского рынка цифрового контента показали рост (табл. 4.6).

Таблица 4.6

##### Состояние рынка цифрового контента в Российской Федерации<sup>1</sup>

Рыночные сегменты	2014 г., млрд руб.	Доля от общего объема рынка	Изменение по отношению к 2013 г.
Игры	41,0	80%	+ 16%
Книги	1,0	2,1%	+ 60%
Видео	3,5	7,3%	+ 10%
Музыка	2,2	4,6%	+ 8%
Всего:	48,0	100%	+ 17%

Наибольший рост при наименьшей доле рынка продемонстрировал сегмент онлайн-продаж «Книги», чему способствовало несколько причин:

<sup>1</sup> По данным: «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. ЭкономикаРунета.рф.

1) население начинает медленно переходить на легальный контент. Большую роль играют принятые в 2015 г. поправки к антипиратскому закону (Федеральный закон от 02.07.2013 № 187-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации по вопросам защиты интеллектуальных прав в информационно-телекоммуникационных сетях», согласно которому электронные ресурсы в случае предоставления услуг по скачиванию пиратского контента будут блокироваться;

2) в то же время такую динамику можно объяснить тем, что за последнее время появились интересные высокотехнологичные решения, позволяющие пользователям за доступную плату осуществлять скачивание легального контента на жесткий диск или иметь доступ к контенту ограниченный промежуток времени, например, просматривать оплаченный фильм в течение двух дней. К этой категории можно отнести *Smart-TV*, *Apple TV* и др.;

3) грамотный маркетинг компаний, предоставляющих платный контент, и ценовая доступность электронного контента для населения, например, цифровые книги стоят в 3–5 раз дешевле печатных аналогов;

4) активное распространение компьютерных игр через мессенджеры, социальные сети и другие платформы. К этому можно добавить растущую популярность мобильных игр и появление информационных поводов для продвижения игр через традиционные СМИ, как, например, это было со знаменитой игрой *Pokemon Go*;

5) высокое качество и скорость интернета, предоставляемого провайдерами абонентам. Стремительная эволюция информационных технологий (2G, 3G, 4G (LTE), 5G), расширение *wi-fi*-зон, что особенно актуально для домашних хозяйств.

В России лидирует национальная поисковая система «Яндекс», которая занимает более 60% доли рынка. Только четыре национальных поисковика лидируют на своих рынках. Рынок интернет-поиска успешно сформировался и показывает хорошую динамику.

Рынок онлайн-кинотеатров развивается с присущими ему проблемами пиратского скачивания, которые являются сдерживающими факторами эволюции данного рынка. На российском рынке работает более 15 легальных видеосервисов: *Ivi.ru* (31% рынка); *Okko* (19%); *Megogo* (10%); «Газпром-медиа» (10% в сумме у *Now.ru* и *Zoomby.ru*)<sup>1</sup>.

Несмотря на не очень высокую привлекательность данного сегмента, на российский рынок онлайн-кинотеатров выходят новые игроки, например, известная китайская IT-корпорация *Leshi In-*

<sup>1</sup> ББК. Смогут ли кинотеатр и магазин *LeFco* покорить Рунет. 6 июля 2016 г. № 118 (2374). С. 9.

ternet Information & Technology (*LeEco*), которая была создана в 2004 г. К 2016 г. компания предлагала клиентам 100 тыс. эпизодов телесериалов и 5 тыс. фильмов. Месячный охват аудитории онлайн-кинотеатра *Le.com* в Китае — порядка 800 млн чел.

В России 30% пользователей используют мобильные устройства для выбора товаров, 17% пользователей применяют мобильные устройства для покупок в интернете и только 9% делают заказы с помощью телефона или планшета. Такая статистика соответствует мировым показателям потребительского поведения при взаимодействии с интернет-магазинами.

Наряду с этим, 84% заказов россияне оформляют через корзину, 1% — через мобильные приложения магазинов, 5% — через *call*-центры по телефону. Это уже хорошие показатели, потому что несколько лет назад интернет-магазины были вынуждены содержать многочисленный штат персонала *call*-центров.

По способам доставки распределение следующее: 34% покупок осуществляется через пункты выдачи заказов курьерской компанией или из магазина, 60% — «Почтой России». Экспорта в сегменте В2С в России в настоящее время фактически не существует. «Почта России» за 2014 г. отправила всего 0,7 млн посылок. Для сравнения: розничный импорт в 2014 г. — 75 млн посылок, в 2015 г. (по прогнозу) — 110–120 млн<sup>1</sup>. Без развитой почты в России не может развиваться цивилизованная электронная торговля.

По форме оплат в России лишь 31% от всех заказов было оплачено банковскими карточками, что требует от интернет-магазина обеспечения возможности оплаты наличными. Доля предоплат составляет всего 26%, что влечет за собой существенные финансовые вложения в оборотные средства. Для трансграничных продаж доля предварительных оплат банковскими картами выше, чем при внутренних продажах, и превышает 60%; электронные деньги занимают менее 30%.

Для успешной работы интернет-магазина, привлечения и удерживания покупателей следует обеспечить выполнение следующих приоритетных условий:

- 1) зафиксировать цену;
- 2) уменьшить или исключить долю негативных отзывов;
- 3) обеспечить товар качественным описанием;
- 4) предоставить разные варианты оплаты;
- 5) выполнить все заявленные обещания.

---

<sup>1</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 35.

По данным исследований, почти 70% посетителей не будут ничего покупать, если цена в процессе оформления заказа изменится в сторону повышения. В последнее время электронные сервисы стали распознавать пользователя и предлагать продукт/услугу по цене в соответствии с его платежеспособностью, определяемой в процессе анализа особенностей его потребительского поведения во время совершения предыдущих покупок. Почти 65% покупателей реагируют на негативные отзывы, и это очень опасно. Если заявлено, что товар есть, а при оформлении окажется, что его нет, то это приведет к потере почти 50% посетителей.

#### 4.12. ВОЗМОЖНОСТИ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ С2С

За годы эволюции электронной коммерции активно формировался рынок С2С. Появлялись доски объявлений, сайты знакомств, интернет-аукционы, на которых люди могли продать друг другу старые вещи (электронный рынок «секонд хэнд»). Они быстро набирали популярность, так как удовлетворяли потребности людей и были бесплатными для покупателей. В России среди подобных сервисов — Молоток.ru, Барахолка.ru.

Если посмотреть на рынок интернет-аукционов, видно: несмотря на то, что все сервисы работают в одном сегменте, у каждой компании своя целевая аудитория: у *eBay* — в основном молодежь, особенно студенты, «Из рук в руки» — люди среднего возраста, *AVITO* — широкая аудитория (рис. 4.8).

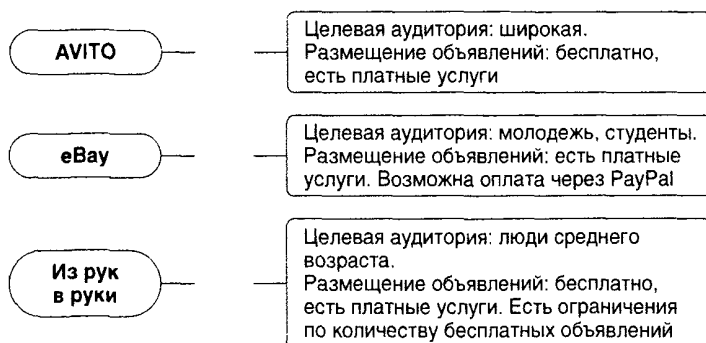


Рис. 4.8. Популярные игроки на рынке электронной коммерции С2С

Одним из самых знаменитых игроков на рынке С2С является интернет-аукцион *eBay*. Анализ истории развития *eBay* показал, что



эта компания периодически совершала крупные сделки по приобретению компаний разных рыночных сегментов. За несколько лет было приобретено несколько онлайн-аукционов в других странах, в 2002 г. *eBay* купила платежную систему *PayPal* за 1,5 млрд долл., а в 2005 г. стала собственником *Skype* за 2,6 млрд долл. *eBay* осуществляла экспансию с целью выхода на большее число рынков, а также снижения стоимости транзакций. Компания создавала собственную платежную и поисковую системы и стала многосторонней платформой.

## Выводы

Росту доли услуг способствовали не только эволюция информационных технологий, но и появление новых видов электронных услуг, растущая потребность населения в образовательных, туристических, доставки еды и других услугах онлайн.

В 2015 г. доля цифровой экономики в ВВП России снизилась и достигла уровня 2,1% (2,2% в 2014 г.), что более чем в 2 раза ниже среднего европейского уровня и почти в 3 раза ниже, чем в США. По мнению экспертов, снижение доли цифровой экономики в ВВП России происходит по причине высокой экспортной составляющей и остановки роста инвестиций<sup>1</sup>.

Появление интернета и эволюция технологий электронной коммерции сопровождалась трансформацией рынков и изменениями моделей ведения бизнеса, среди которых следующие:

- 1) формировались сугубо новые рынки электронных услуг;
- 2) формировались новые рынки электронных услуг на основе трансформации существующих рынков;
- 3) появлялись новые рынки традиционных товаров и услуг;
- 4) появлялись новые рынки, которые несли угрозу существующим рынкам, зачастую выступали в роли «подрывных» инноваций.

Таким образом, с развитием интернета формировались новые рынки, трансформировались уже существующие, росли традиционные. В последние годы в ответ на проблему мошенничества с электронными платежами появились виртуальные банковские карты, которые позволяют осуществлять защищенные транзакции в сети интернет.

Рынок *e-commerce* развивался на основе электронных технологий, которые появлялись, когда еще не было интернета. Наряду

---

<sup>1</sup> The Boston Consulting Group (BCG). отчет «Россия-онлайн. Догнать нельзя отстать», 2016.

с новыми информационными технологиями развитию электронной коммерции также способствовало нарастание численности интернет-пользователей, которых в 2015 г. в мире было зарегистрировано более 3 млрд чел. В настоящее время рынок электронной коммерции включает рынки физических и нефизических товаров и услуг, из которых рынок нефизических товаров и услуг занимает 65%.

Роль технологий электронной коммерции состоит в наращивании конкурентных преимуществ компаний через совершенствование и оптимизацию бизнес-процессов, использование открывающихся новых возможностей привлечения денежных средств, установление лучшего контакта с потребителями и повышение эффективности управления взаимоотношения с клиентами в условиях цифровой экономики. В настоящее время наиболее активно развиваются такие технологии электронной коммерции, как мобильная коммерция, краудсорсинг, краудфандинг, виртуализация, «тонкий клиент», облачные технологии и др.

В период кризиса для компаний особенно актуален поиск путей сокращения издержек, и электронная коммерция в данном контексте — эффективный инструмент ведения бизнеса в условиях жесткой конкуренции. К этому можно добавить эффективный e-маркетинг, достоверную и оперативную аналитику, которые стали доступны благодаря интернету.

### *Кейсы*

#### **4.1. AVITO: Как продать дедушкину библиотеку? Особенности продаж на рынке C2C.**

Сервисы C2C — помощники тем, кто захочет продать дедушкину библиотеку. Здесь нужно следовать простому алгоритму действий:

- 1) выбрать специализированную интернет-площадку под целевую аудиторию;
- 2) определить стоимость вещи;
- 3) составить объявление;
- 4) разместить объявление.

Для осуществления данной продажи лучше всего использовать самую знаменитую российскую площадку — AVITO. Среди преимуществ — широкая целевая аудитория и бесплатное размещение объявлений.

### *Вопросы и задания для обсуждения*

1. Что общего и в чем различия в процедуре продажи дедушкиной библиотеки и смартфона, бывшего в употреблении?
2. Составьте объявление о продаже конкретной вещи на ваш выбор.

#### 4.2. Влияние *DATA*-центров на экологическую обстановку в мире<sup>1</sup>.

Согласно данным отчета *GeSI (Global e-Sustainability Initiative)* от 25.09.2015, *DATA*-центры и самолеты выбрасывают в атмосферу примерно одинаковое количество парниковых газов. По подсчетам *GeSI*, к сентябрю 2015 г. на долю центров обработки данных приходилось около 2% глобальных выбросов парниковых газов. На самом динамичном рынке Азиатско-Тихоокеанского региона потребление электроэнергии в них увеличилось на 48,6%.

Для сравнения, энергопотребление ЦОД в Северной Америке выросло за этот период всего на 5,3% при росте инвестиций на 14%; в Латинской Америке рост энергопотребления составил 41,2%. Сумма инвестиций в латиноамериканские ЦОД составила 13,8 млрд долл., а в североамериканские — 44,1 млрд долл. Инвестиции в ЦОДы Европы выросли за год на 13,6%: с 40,5 млрд до 46 млрд долл.

#### *Вопросы и задания для обсуждения*

1. Какую роль ЦОДы играют в ведении электронного бизнеса и электронной коммерции?
2. Предложите несколько решений экологической проблемы, возникающей от выбросов ЦОДов.

#### *Видеорекомендации*

#### **Прошлое, настоящее и будущее мессенджеров/СНАТ APP/VoIP<sup>2</sup>.**

**Прошлое.** Из прошлого мессенджеров известно, что они очень быстро набирали популярность. Через два-три года после их появления на смартфонах людей уже было загружено от одного до трех мессенджеров. Японский мессенджер *LINE* набрал популярность после землетрясения в Японии на острове Хонсю с последующей аварией на АЭС «Фукусима-1». Отправка мгновенных сообщений была доступна пользователям, в то время как сотовая связь не работала. А, например, для того, чтобы всегда быть на бесплатной связи с родными и близкими, туристы и бизнесмены, отправляющиеся в Китай, должны были устанавливать китайские мессенджеры на свои смартфоны и на смартфоны своих близких и друзей.

Сотовые операторы не ожидали от внешней среды таких кардинальных сдвигов в самой динамичной технологической составляющей. Тем не менее телекоммуникационные компании и мессенд-

<sup>1</sup> URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ЦОД\\_\(мировой\\_рынок\)\\_Коммерческие\\_дата-центры](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ЦОД_(мировой_рынок)_Коммерческие_дата-центры) (дата обращения: 16.07.2016).

<sup>2</sup> Видео доступно по ссылке: [http://larisalapudis.ru/dt\\_galleries/messenzhery-i-cifrovaya-ekonomika-tokyo-japan/](http://larisalapudis.ru/dt_galleries/messenzhery-i-cifrovaya-ekonomika-tokyo-japan/).

жеры скорее были партнерами, чем конкурентами, так как мессенджеры являлись потребителями трафика сотовых операторов.

**Настоящее.** По данным агентства *J'son & Partners*, на август 2015 г. самыми популярными мессенджерами/*CHAT APP/VoIP* были *QQ*, *WhatsApp*, *Facebook Messenger*, *QQ MOBILE* (табл. 4.7)<sup>1</sup>.

Таблица 4.7

**Самые популярные мессенджеры/*CHAT APP/VoIP***

№ п/п	Название	Численность пользователей <sup>2</sup> , млн человек
1.	<i>QQ</i>	832
2.	<i>WhatsApp</i>	800
3.	<i>Facebook Messenger</i>	700
4.	<i>QQ MOBILE</i>	603
5.	<i>WEIXIN/WECHAT</i>	549
6.	<i>SKYPE</i>	300
7.	<i>Viber</i>	249
8.	<i>LINE</i>	205
9.	<i>SNAPCHAT</i>	200
10.	<i>BLACKBERRY MESSENGER</i>	100
11.	<i>KAKAOTALK</i>	38

Популярность мессенджеров продолжает расти. Сотовые операторы и мессенджеры — настоящие конкуренты, рынок сотовой связи подсчитывает потери доходов от местных и международных звонков, отправления *SMS* и *MMS*. Почему? Ответ на этот вопрос кроется во внешней среде: появление инновационных информационных технологий, рост доли продаж смартфонов, изменившиеся условия ведения бизнеса, меняющиеся потребности визуалов, тех, кто вырос на жидкокристаллических образах, — представителей поколения *Next*.

**Будущее.** Рынок смартфонов будет расти. Во многих регионах можно будет наблюдать увеличение покрытия сетями *wi-fi* с более высокими скоростями предоставляемого интернета. Популярность мессенджеров также продолжит рост. Доходы мессенджеров от продажи онлайн-игр вырастут. Сотовые операторы создадут собственные сервисы (мессенджеры/*CHAT APP/VoIP*).

<sup>1</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015> (дата обращения: 06.07.2016).

<sup>2</sup> Данные по эккаунтам, которыми пользовались как минимум один раз в течение 30 дней.



**Рис. 4.9.** Развитие мессенджеров в Японии

### *Вопросы для обсуждения*

1. Как вы думаете, как скоро и какого рода информационные технологии смогут составить конкуренцию мессенджерам точно так же, как в свое время мессенджеры составили конкуренцию сотовым операторам?
2. Какие инновационные идеи смогли бы усовершенствовать работу мессенджеров?
3. На каких рынках популярность мессенджеров будет расти в ближайшие 5–7 лет?
4. Как изменятся бизнес-модели телекоммуникационных компаний в будущем?

### *Вопросы и задания для дискуссии*

1. Какую роль играют технологии электронной коммерции в эволюции новых рынков?
2. Как появлялись новые рынки электронных услуг и цифровых продуктов? Дайте им характеристику.
3. Какие рынки сформировались не в самом интернете, а зарабатывали на интернете, на предоставлении сопутствующих услуг?
4. Какое место в ВВП разных стран занимает цифровая экономика?
5. На все ли отрасли цифровая экономика оказывает одинаковое воздействие?
6. Проведите сравнительный анализ индексов Херфиндаля — Хиршмана для двух разных рынков на ваш выбор.
7. В чем состоят отличительные особенности новых рынков электронной коммерции на основе технологий краудсорсинга и краудфандинга?
8. Какую динамику показывают рынки интернет-магазинов, электронных платежей, интернет-банкинга, электронных денег, электронной рекламы, облачного хранения данных?

9. Как вы можете объяснить взрывной рост популярности криптовалют, в частности биткоина?
10. Какими факторами определяется будущее рынка мобильной коммерции?
11. Опишите мировые тенденции развития рынка e-рекламы по разным сегментам.
12. Что нужно обеспечить для успешной работы интернет-магазина с учетом особенностей российского рынка электронной коммерции?
13. Раскройте возможности рынка электронной коммерции C2C на примере конкретной компании.

#### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. Влияние электронной торговли на развитие малого бизнеса.
2. Анализ состояния растущих рынков электронных услуг.

#### *Тема эссе*

«Я не думаю, что общество будет развиваться так, что останется лишь один большой сайт»<sup>1</sup> (Марк Цукерберг).

#### *Список рекомендуемой литературы*

1. *Лапидус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов [Текст] / Л.В. Лапидус // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 1 (78). — С. 476–479.
2. *Лапидус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лапидус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
3. *Лапидус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лапидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
4. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать. Отчет BCG (The Boston Consulting Group) [Текст]. — 2016.
5. Агентство, специализирующееся на исследованиях, консалтинге и аналитике в области Интернета [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.datainsight.ru>.
6. Информационный центр интернет-инфраструктуры Китая (CNNIC).
7. Официальный сайт РБК [Электронный ресурс]. — URL: [http://top.rbc.ru/technology\\_and\\_media/03/09/2015/55e865a49a794798aeb2e4f5](http://top.rbc.ru/technology_and_media/03/09/2015/55e865a49a794798aeb2e4f5).
8. Портал We are social [Электронный ресурс]. — URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015>.

---

<sup>1</sup> URL: <https://www.iphones.ru/iNotes/768357>.

9. Официальный сайт журнала Forbes [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.forbes.ru> / <http://www.forbes.com>.
10. Официальный сайт компании comScore (отчеты и аналитика) [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.comscore.com>.
11. Официальный сайт компании Witology [Электронный ресурс]. — URL: <http://witology.com>.
12. Официальный сайт The Wall street Journal [Электронный ресурс]. — URL: <http://online.wsj.com>.
13. Самые последние обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.emarketer.com>.
14. Сервер органов государственной власти Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.gov.ru/>.
15. Digital-статистика по миру за август 2015 года [Электронный ресурс]. — URL: <http://marketing.by/analitika/digital-statistika-po-miru-za-avgust-2015-goda/?mobile=N>.

# Глава 5

## МОДЕЛИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

В результате изучения главы 5 студент будет:

### **знать**

- суть различных подходов к бизнес-моделированию;
- особенности построения бизнес-моделей по методике А. Остервальдера, И. Пинье;
- классификацию бизнес-моделей М. Раппы;
- отличительные особенности бизнес-моделирования для разных рыночных сегментов *B2B*, *B2C*, *C2C* и др.;

### **уметь**

- выявлять причины неудач в ведении электронной коммерции;
- анализировать факторы успеха электронной коммерции через призму бизнес-моделирования;
- выявлять риски электронной коммерции;
- проводить анализ структуры доходов мессенджеров;

### **владеть**

- навыками использования на практике инструментов построения бизнес-моделей *Freemium*, *Free-to-Play*, *Full-Crowdsourcing*, *Donation*, *Print-on-Demand* и др.;
- способностью разрабатывать модель ведения бизнеса интернет-магазина.

*Ключевые термины:* бизнес-модель; *B2B (Business-to-Business)*; *B2C (Business-to-Consumer)*; *C2C (Consumer-to-Consumer)*; *C2B (Consumer-to-business)*; *B2G (Business-to-Government)*; *G2B (Government-to-business)*; *G2C (Government-to-Citizens)*; *G2G (Government-to-Government)*; *B2E (Business-to-Employee)*; *B2B2C (Business-to-Business-to-Customer)*; *E2E (Exchange-to-Exchange)*; онлайн-каталог (*on-line catalog*); виртуальный молл (*cybermall, e-mall*); электронный аукцион (*e-auction*); электронная биржа (*e-exchange*); бизнес-модель *Free-to-Play*; бизнес-модель *Freemium*; бизнес-модель *Full-Crowdsourcing*; бизнес-модель *Donation*; бизнес-модель *Print-on-Demand*; дропшипинг (*dropshipping*); *SaaS*-платформа (*software as a service*); реинвестирование доходов; коэффициент частоты сделок (*OCR — order conversion ratio*); монетизация сетевых сообществ.

### 5.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

С появлением интернета и первых интернет-магазинов бизнесмены шли по пути выстраивания бизнес-моделей, не имея опыта и до конца не понимая всех рыночных закономерностей. Нередко



компаниям приходилось в процессе ведения бизнеса экстренно реагировать на изменения и принимать проблемно-ориентированные решения. Организационные структуры и финансовые планы невозможно было просчитать или спрогнозировать, они формировались под воздействием влияния внешней среды и становились результатом действий неуверенного управления со стороны топ-менеджмента. Это приводило к тому, что многие компании уходили с рынка. Инвесторы не имели четкой картины понимания процессов управления стоимостью компании, что способствовало раздуванию «финансового пузыря» и в итоге завершилось кризисом доткомов.

В настоящее время уже накоплен успешный опыт ведения бизнеса в сети Интернет и появились действенные методики построения бизнес-моделей. Бизнесмены получили ответы на многие вопросы, в частности, касающиеся выстраивания ключевых и вспомогательных бизнес-процессов с учетом рисков ведения электронного бизнеса.

Как выстраиваются успешные бизнес-модели компаний? На чем зарабатывают мессенджеры, информационные агентства? Какие можно выделить сильные и слабые стороны различных схем монетизации мобильных приложений, социальных сетей? Как избежать неудач? Данная глава посвящена рассмотрению именно этих вопросов.

## 5.2. ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ. ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ?

**Бизнес-модель** — это совокупность ключевых и вспомогательных бизнес-процессов, позволяющих компаниям осуществлять коммерческую деятельность и достигать поставленных целей. **Бизнес-модель компании** — это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли. Бизнес-модель — представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги.

Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения с клиентами и капитал, необходимые для получения устойчивых потоков дохода<sup>1</sup>.

Для того чтобы выстроить бизнес-модель, нужно ответить на множество вопросов.

---

<sup>1</sup> *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2016; *Osterwalder A.* Tools for Business Model Generation. URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875> (дата обращения: 09.09.2015).

1. Какой продукт/услугу продает компания? В чем состоит ценностное предложение?

2. Как влияет соотношение цена/качество на выбор потребителей?

3. На какой рыночный сегмент планирует выходить компания?

4. Каковы каналы сбыта? Как компания будет продавать продукт/услугу?

5. Какие ресурсы необходимы для обеспечения деятельности компании?

6. Какие издержки понесет компания в результате внедрения бизнес-модели?

7. Каким образом будут выстраиваться взаимоотношения с клиентами? Чем компания будем привлекать клиентов? Какие удобства будут созданы? Как выстроить взаимоотношения, чтобы привлечь и удержать клиентов?

8. Как достичь того, чтобы клиенты сначала стали удовлетворенными, а потом лояльными, так как именно лояльные клиенты являются постоянными клиентами и обеспечивают большую долю прибыли?

9. Каким образом будут выстраиваться взаимоотношения с партнерами, которые поставляют ресурсы и обеспечивают надежность информационных систем и конкурентами?

10. Какой требуется объем инвестиций?

Согласно Роберту Хакеру, бизнес-модель состоит из трех составляющих: драйверы выручки компании; стратегия ценообразования и монетизации; стратегия продаж и дистрибуции.

Существуют разные подходы к бизнес-моделированию, которые отражают мнение разных ученых.

### **5.3. ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПО А. ОСТЕРВАЛЬДЕРУ, И. ПИНЬЕ. КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ М. РАППЫ**

Известные специалисты в области бизнес-моделирования А. Остервальдер (*Alexander Osterwalder*) и И. Пинье (*Yves Pigneur*)<sup>1</sup> среди основных составляющих бизнес-модели компании выделяют:

- ценностные предложения;
- ключевые ресурсы;
- ключевые виды деятельности;
- ключевых партнеров;

<sup>1</sup> *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора; *Osterwalder A.* Tools for Business Model Generation. URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875> (дата обращения: 09.09.2015).

- потребительские сегменты;
- взаимоотношения с клиентами;
- каналы сбыта;
- денежные потоки;
- структуру затрат.

Наиболее популярной классификацией бизнес-моделей, работающих в интернете, является классификация профессора университета штата Северная Каролина Майкла Раппы (*Michael Rappa*) (рис. 5.1).

Классификация бизнес-моделей Майкла Раппы включает 41 модель, которые распределены по девяти категориям.

#### 1. Посредническая модель (*Brokerage Model*).

Такую модель используют компании-посредники, независимо от их сферы деятельности (интернет-аукционы (*e-auction, Auction Broker*)), электронные отраслевые и самостоятельные биржи (*e-exchange, Marketplace Exchange*), платежные системы (*Transaction Broker*), компании-агрегаторы, дистрибьюторы (*Distributor*), поисковые системы (*Search Agent*), виртуальные моллы (*cybermall, e-mall, Virtual Marketplace*), метапосредники (*Metamediary*). Примеры: *eBay, CarsDirect, PayPal, Priceline.com, GettTaxi, booking.com, Merchant Services at Amazon.com*.

#### 2. Рекламная модель (*Advertising Model*).

Одной из самых популярных моделей является модель доходов от рекламы. В интернете зарабатывают на контекстной, баннерной рекламе, видеорекламе, анимационной рекламе, всплывающих окнах *Pop-up* и др. Ее применяют компании разных сфер деятельности, главное условие — высокий трафик (интернет-порталы (*e-Portal*), доски объявлений (*Classifieds*), поисковые системы (*Search Agent*), социальные сети (*Social Networking Services*) и др.). Примеры: *Craigslist, «Яндекс», Yahoo!, NYTimes, Google, «ВКонтакте»*.

#### 3. Модель инфопосредника (*Infomediary Model*).

Такую бизнес-модель используют компании, которые продают информацию в разных форматах, например электронные аналитические отчеты, справки, бюллетени, новости и др. Ее используют рекламные сети (*Advertising Networks*), маркетинговые агентства — службы исследования аудитории (*Audience Measurement Services*), метапосредники (*Metamediary*) и др. Примеры: *DoubleClick, Nielsen*.

#### 4. Модель продавца (*Merchant Model*).

К этой модели можно отнести все электронные торговые площадки (оптовая и розничная торговля товарами и услугами), включая интернет-магазины (*Virtual Merchant*), интернет-каталоги (*Catalog Merchant*) и др. Примеры: *OZON.ru, Amazon.com, Lands' End, Apple iTunes Music Store*.

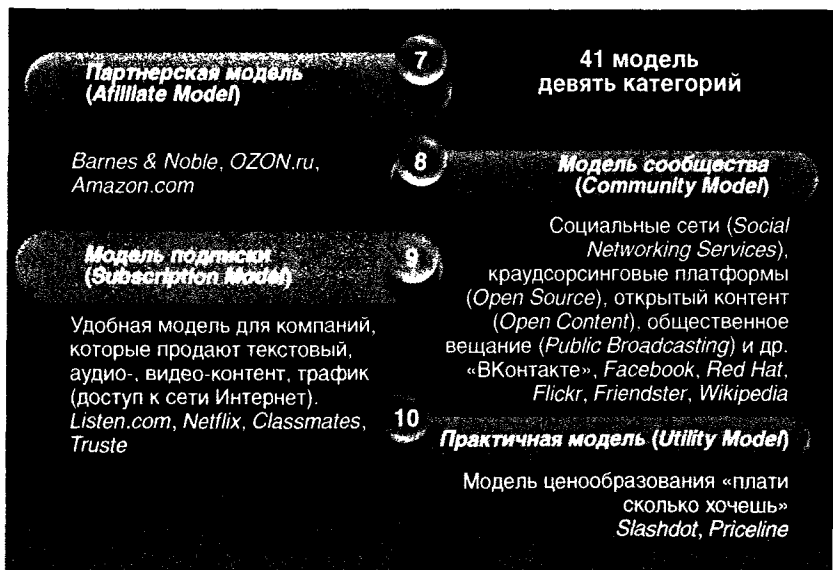
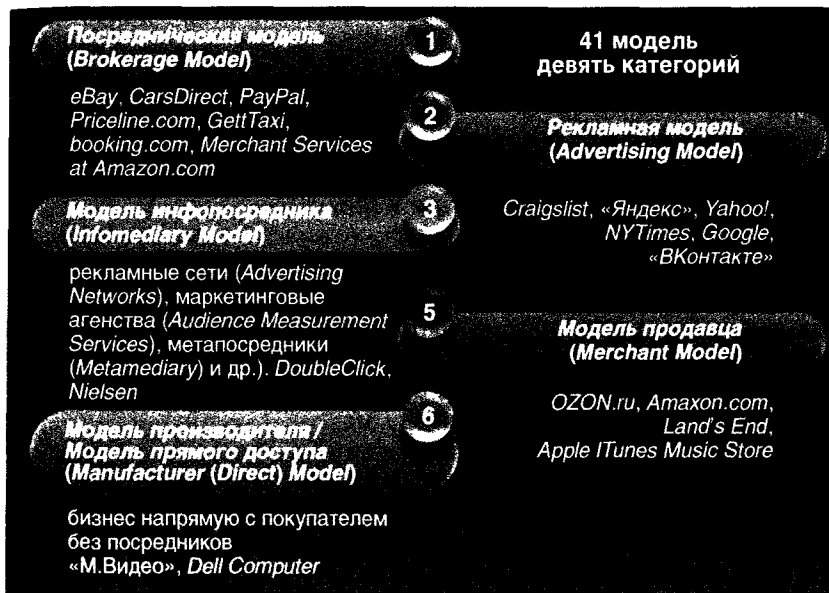


Рис. 5.1. Классификация бизнес-моделей М. Раппы<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором по Майкту Раппе.

### 5. Модель производителя/Модель прямого доступа (*Manufacturer (Direct) Model*).

Такую модель выбирают производители товаров и услуг, которые выстраивают бизнес напрямую с покупателем без посредников, что позволяет им влиять на цену и быть гибкими при установлении условий продаж. Примеры: «М.Видео», *Dell Computer*.

### 6. Партнерская модель (*Affiliate Model*).

Выгодная модель для компаний, которые хотят зарабатывать на интернете, но не имеют достаточных инвестиций для того, чтобы выстроить самостоятельный бизнес полного цикла. К этой модели можно отнести торговый обмен рекламными баннерами (*Banner Exchange*), продажу переходов посетителей сайта (*Pay-Per-Click*). Примеры: *Barnes & Noble*, *OZON.ru*, *Amazon.com*.

### 7. Модель сообщества (*Community Model*).

На основе этой модели построена работа социальных сетей (*Social Networking Services*), краудсорсинговых платформ (открытый исходный код (*Open Source*), открытый контент (*Open Content*), общественное вещание (*Public Broadcasting*)) и др. Они создают электронные площадки для общения и осуществления коллективной деятельности людей, вступающих в разные сообщества. Примеры: «ВКонтакте», *Facebook*, *Red Hat*, *Flickr*, *Friendster*, *Wikipedia*.

### 8. Модель подписки (*Subscription Model*).

Удобная модель для компаний, которые продают текстовый, аудио-, видеоконтент, трафик (доступ к сети Интернет). Например, ее используют информационные агентства, видеохостинговые сервисы, интернет-провайдеры и др. Примеры: *Listen.com*, *Netflix*, *Classmates*, *Truste*.

### 9. Практичная модель (*Utility Model*).

В основе работы этой модели лежит модель ценообразования «плати сколько хочешь». Оплату услуг производит сам пользователь по собственному желанию (мера использования (*Metered Usage*), мера подписки (*Metered Subscriptions*)). Примеры: *Slashdot*, *Priceline*.

Ниже дана краткая характеристика различных схем монетизации, используемых электронным бизнесом на практике:

- *модель доходов от рекламы*. Самая популярная схема монетизации среди интернет-компаний;
- *модель доходов, основанная на сделках*. Устанавливается фиксированная плата, как правило, процент от сделки, который могут оплачивать как продавец, так и покупатель или одновременно продавец и покупатель;
- *модель дохода от аукциона*. В основе лежит фиксированная плата за выставление лота и процент от сделки, которые оплачивает продавец;

- модель доходов от подписки. В данном случае стоимость зависит от числа подписчиков;
- модель доходов от лицензирования программных приложений. Плата за лицензию на пользование программным продуктом, на обновления, обслуживание, отдельная плата за продление лицензии;
- модель оказания маркетинговых услуг в сети Интернет, продажа аналитических обзоров, баз данных.

#### 5.4. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ E-KOMMERЦИИ. РЫНОЧНЫЕ СЕГМЕНТЫ B2B, B2C, C2C И ДР.

Модели электронной коммерции будут претерпевать изменения в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится компания и на какой рыночный сегмент компания планирует выводить продукт/услугу. Различают следующие основные сегменты (рис. 5.2):

- бизнес — бизнес (*Business-to-Business, B2B*);
- бизнес — потребитель (*Business-to-Consumer, B2C*);
- потребитель — потребитель (*Consumer-to-Consumer, C2C*);
- бизнес — государство (*Business-to-Government, B2G*).

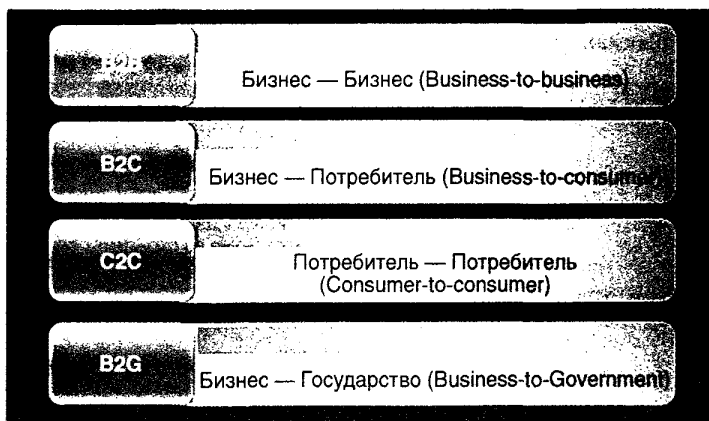


Рис. 5.2. Основные рыночные сегменты для ведения e-коммерции

Это самые популярные сегменты, на которых компании ведут деятельность по организации электронной коммерции. Каждому рынку присущи свои отличительные особенности. Так, рынок *B2B* по объему в несколько раз превышает рынок *B2C*. Рынок *B2G* ак-

тивно развивается преимущественно через систему электронных государственных закупок.

Среди других сегментов, в которых в настоящее время широко используются информационные технологии:

- государство — бизнес (Government-to-Business, G2B);
- государство — граждане (Government-to-Citizens, G2C);
- государство — государство (Government-to-Government, G2G);
- бизнес — партнеры (Business-to-Partners, B2P);
- бизнес — сотрудники (Business-to-Employee, B2E);
- бизнес — бизнес — потребитель (Business-to-Business-to-Customer, B2B2C).

Одним из важных факторов построения успешной бизнес-модели является **фактор выбора рыночной ниши**. По критерию портрета потребителей и охвату потребительского сегмента различают следующие типы рынков:

1) **массовый рынок**. Портрет потребителя: большая часть населения со схожими потребностями. Пример: рынок товаров народного потребления;

2) **нишевый рынок**. Портрет потребителя: узкая часть (небольшая группа) населения со схожими потребностями. Пример: рынок товаров широкого потребления;

3) **многопрофильные предприятия** — работают с разными группами потребителей, обслуживая их как на массовых, так и на нишевых рынках (рис. 5.3).



**Рис. 5.3.** Типы рынков по портрету потребителей и охвату потребительского сегмента

При выводе компании на рынок следует учитывать рыночные ограничения для расширения бизнеса. Так, крупные компании возможно построить только за счет эффекта масштаба, который легче достичь на массовом рынке. В этом случае достигается экономия на масштабе, когда себестоимость продукции резко снижается при увеличении объемов производства. На нишевом рынке достичь подобных результатов намного сложнее.

*Многосторонние платформы* являются наиболее устойчивыми среди других моделей. Такие компании обслуживают различные потребительские сегменты с разными запросами. К ним можно отнести *Facebook*, *Alibaba Group*, *Google* и др. Например, *Alibaba Group* имеет собственную поисковую систему, социальную сеть, платежную систему, аукцион и другие сервисы (рис. 5.4). Росту *Alibaba Group* способствовали не только грамотно выстроенная бизнес-модель многосторонней платформы, но и тот факт, что китайский рынок монополизирован. На закрытом рынке, выход на который для компаний затруднен, всегда появляются крупные игроки, многопрофильные компании.

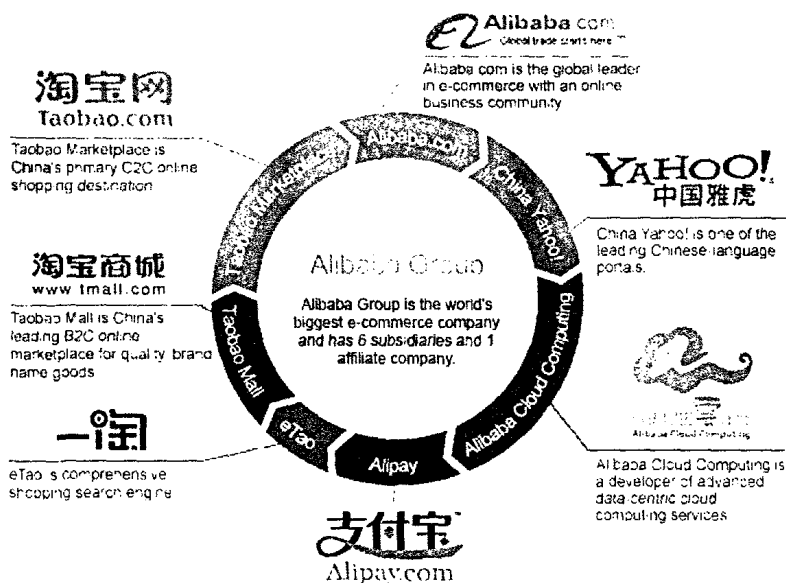


Рис. 5.4. Многосторонняя платформа *Alibaba Group*<sup>1</sup>

На выбор рыночной ниши влияют маржинальность и *Unit*-экономика. *Unit-экономика* определяет возможный спрос и позволяет

<sup>1</sup> Скриншот страницы официального сайта *Alibaba Group*.



ответить на вопрос, сколько компания может заработать с одной транзакции (с единицы проданного товара).

Появление новых электронных сервисов, ориентированных на сбор и анализ рыночных данных, открыли возможность перед бизнесом осуществлять анализ спроса по поисковым запросам ([wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru), [Google AdWords adwords.google.com](http://Google AdWords adwords.google.com)). Этот метод получил название «**статистика ключевых слов**». Например, популярную компьютерную игру *Angry Birds* каждый день загружали примерно 1 млн чел. По мнению экспертов, при наличии 3000 поисковых запросов можно сделать вывод о наличии спроса.

Помимо метода анализа спроса по поисковым запросам электронный бизнес использует **метод оценки эмоциональности ниши**, по которому определяется активностью потенциальных клиентов в социальных медиа, чатах, на форумах по обсуждению данного продукта/услуги. **Эмоциональность ниши** — это то, как реагируют люди на продукт/услугу, насколько им это нужно, насколько активно они обсуждают продукт/услугу, что их волнует (рис. 5.5).



Рис. 5.5. Первоочередные вопросы при построении бизнеса

Что же касается моделей организации электронных торговых площадок, то выделяют несколько видов (рис. 5.6):

- *онлайн-каталог (on-line catalog)*. Организация торговой площадки, при которой потребитель получает доступ к информации о товарах разных производителей и продавцов по многим параметрам;
- *виртуальный молл (cybermall, e-mall)*. Разновидность онлайн-каталога. Совокупность отдельных компаний, которые собраны

вместе на одном портале под одним интернет-адресом. Позволяет осуществлять покупки в различных магазинах, которые представлены на одной электронной площадке. В этом случае устанавливаются единые правила торговли, единая корзина, единая платежная система;

- *электронный аукцион (e-auction)*. Организация торговой площадки, при которой потребитель получает доступ к информации о товарах разных производителей и продавцов и осуществляет покупку по цене, которая устанавливается во время торгов;
- *электронная биржа (e-exchange)*. Торговая площадка, на которой цена регулируется спросом и предложением. В последнее время приобрели особую популярность отраслевые электронные биржи. Например, для авиационной отрасли созданы электронные биржи *Aerospan* и *MvAircraft.com*, для автомобильной отрасли — *Covisint*, для товаров массового потребления — *Transora* и др.

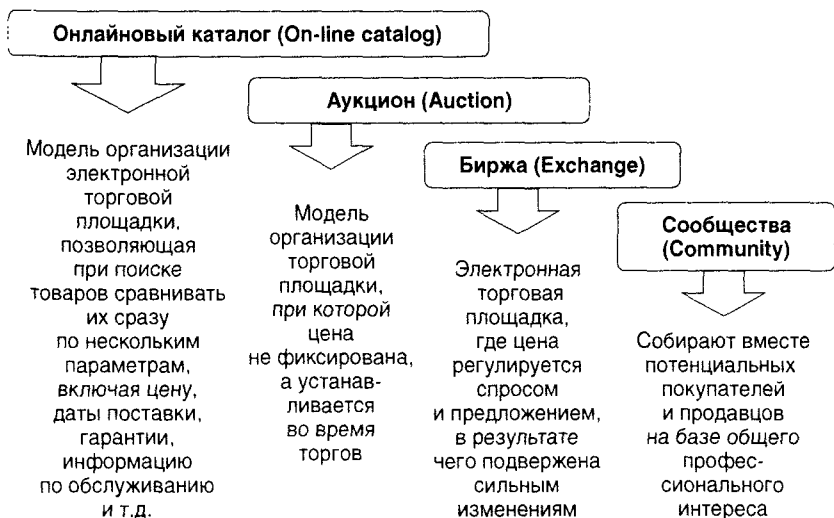


Рис. 5.6. Модели организации электронных торговых площадок

Наряду с этим различают *вертикальные торговые площадки*, которые объединяют предприятия в границах отрасли или поставщиков и дилеров одного предприятия, *горизонтальные площадки*, объединяющие компании различных отраслей (межотраслевые площадки), и *смешанные площадки*.

По типу взаимоотношений с клиентами можно выделить две модели:

1) *самообслуживание*. Компания создает электронную платформу, продукт, а потребитель услуг сам осуществляет покупку услуги, например, при онлайн-банкинге, электронном обучении, интернет-торговле и пр.;

2) *краудсорсинг*. Компания открывает интернет-платформу, а продукт создают сами потребители (краудсорсинговый продукт). В настоящее время компании по возможности предпочитают выбирать такой вариант. Примеры: социальные сети, видеосервис *YouTube*, фотосервисы и др.

При выстраивании электронного бизнеса необходимо учитывать портрет потребителя и изучать потребительское поведение. Например, магазин *i-Tunes* предложил потребителям приобретать отдельные саундтреки вместо альбомов, в свое время известный ритейлер *Amazon* объявил о планах продавать книги постранично<sup>1</sup>.

Выделяют два типа покупателей: рациональный и эмоциональный.

*Рациональный покупатель* точно знает, что хочет купить, что ожидает от покупки. Зачастую он не нуждается в дополнительной информации. Излишняя информация даже может его раздражать, так как он просчитывает затраты времени. В этом как раз и заключается его отличительная особенность от эмоционального покупателя.

*Эмоциональный покупатель* нуждается в подробной информации: в отзывах, рецензиях, сопроводительных материалах. Чем их больше, тем лучше. Так, если эмоциональный покупатель пришел на сайт и не увидел подробного описания продукта, то, скорее всего, он уйдет с торговой площадки. По этой причине интернет-магазины, ориентированные на массовый рынок, сопровождают фотографию продукта подробным описанием под спрос.

Изучение потребительского поведения необходимо и для того, чтобы осуществлять таргетированную рекламу, ориентированную на конкретную целевую аудиторию.

## 5.5. БИЗНЕС-МОДЕЛИ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ

При построении бизнес-моделей первых интернет-магазинов в России заказы в основном осуществлялись по телефону, по электронной почте, а доставка обеспечивалась курьерскими службами. В настоящее время покупатели предпочитают все оформлять онлайн, но наследие работы сотрудников *call*-центров отражается на бизнес-моделях современных интернет-магазинов.

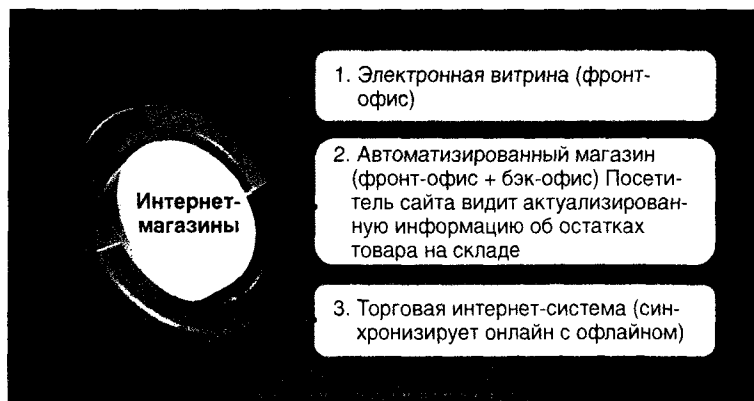
<sup>1</sup> *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий / пер. с англ. А. Баранова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. С. 21.

По инфраструктуре все интернет-магазины в основном состоят из двух важных информационных систем:

- 1) *фронт-офис* (электронная витрина — веб-сайт);
- 2) *бэк-офис* (система управления контентом, базы данных и т.д.).

В зависимости от особенностей организации работы интернет-магазинов выделяют следующие типы:

- электронная витрина (фронт-офис);
- автоматизированный магазин (фронт-офис плюс бэк-офис);
- торговая интернет-система (рис. 5.7).



**Рис. 5.7.** Модели организации интернет-магазинов

Каждому типу интернет-магазина соответствует определенная модель организации инфраструктуры (табл. 5.1).

Таблица 5.1

**Модели организации инфраструктуры интернет-магазинов**

Тип интернет-магазина	Инфраструктурные особенности	
Электронная витрина	Только <i>web</i> -сайт	Информация о товарах размещается на <i>web</i> -сайте, а заказ оформляется по телефону или по e-mail
Автоматизированный магазин	Единая система: <i>web</i> -сайт с базами данных	К <i>web</i> -сайту подключены базы данных. Посетитель сайта видит актуализированную информацию об остатках товаров на складе
Торговая интернет-система	Единая система синхронизирует интернет-магазин и торговлю офлайн	Система обеспечивает как посетителей, так и сотрудников всей информацией о состоянии торговли онлайн и офлайн

На практике сложилось несколько вариантов создания собственного интернет-магазина (рис. 5.8).

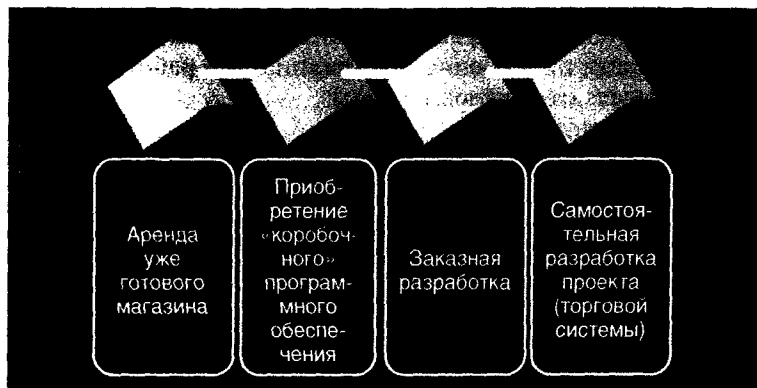


Рис. 5.8. Варианты создания собственного интернет-магазина

1. *Аренда готового интернет-магазина.* В настоящее время приобрели популярность различные платформы — конструкторы интернет-магазинов, которые позволяют выбрать все необходимые сервисы, обеспечивающие полный цикл оказания услуги на условиях аренды. Пример: конструктор *InSales.ru* (рис. 5.9).

Платформа *InSales.ru* позволяет подключить различные дополнительные приложения и сервисы<sup>1</sup>:

- службы доставки (*СДЭК, PickPoint, Shop-Logistics, InPost, B2CPL*);
- агрегаторы служб доставки (*InSales.Доставка, Chekout, DDelivery, Sheepla*);
- учетные системы (*1С, ЕКАМ, Мой Склад, Большая Птица, Com-erando*);
- платежные системы (*Яндекс.Касса, Qiwi, Robokassa, PayMaster*);
- маркетинговые инструменты (*Mailchimp, UniSender, ByteHand, Roistat, Safe Online Reputation, Giftid*);
- рекламные сервисы (*Seopult, Shopberry, Sape, Get4click, eLama.Easy*) (рис. 5.10).

Наряду с этим есть возможность создания почтовой рассылки, подключения партнерской сети, онлайн-чата, онлайн-консультанта<sup>2</sup>.

Такая модель создания электронной торговой площадки является одной из наиболее экономически выгодных. Можно получить

<sup>1</sup> URL: [http://www.insales.ru/all\\_features](http://www.insales.ru/all_features) (дата обращения: 29.07.2016).

<sup>2</sup> URL: <http://sitebuilders.club/sitebuilders/obzor-otzyvy-insales> (дата обращения: 29.07.2016).



Рис. 5.9. Скриншот страницы конструктора интернет-магазинов *InSales.ru*<sup>1</sup>

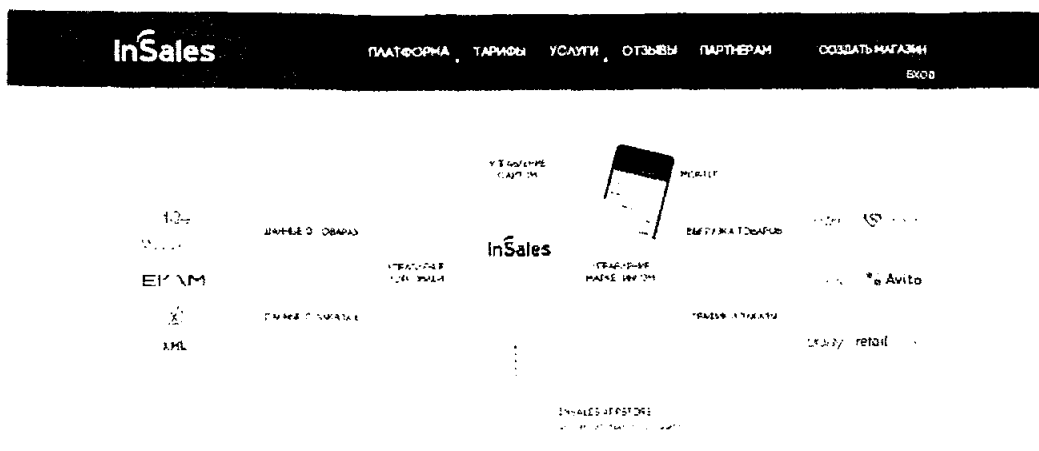


Рис. 5.10. Функциональная интеграция платформы *InSales.ru* с другими сервисами<sup>2</sup>

готовый шаблон интернет-магазина бесплатно, а оплачивать только услуги ежемесячной поддержки на условиях подписки. Общая стоимость будет зависеть от необходимости разработки мобильной версии, числа доработок шаблона по функциям, широты ассорти-

<sup>1</sup> URL: [http://www.insales.ru/all\\_features](http://www.insales.ru/all_features) (дата обращения: 29.07.2016).

<sup>2</sup> Там же.

мента, мультиязычности сайта, наличия SEO-фильтров, защитных протоколов, SSL-сертификатов, автосинхронизации цен и остатков, синхронизации с 1С («Управление торговлей» и «1С: Управление небольшой фирмой» по товарам, остаткам и заказам) и др.

2. *Приобретение «коробочного» ПО.* В данном случае не требуется создание и содержание собственной дорогостоящей инфраструктуры, необходима только интернет-витрина (веб-сайт). Приобретение «коробочного» решения предполагает покупку готового модуля с платежной системой, витриной, корзиной и другими сервисами единой платформы.

3. *Заказная уникальная разработка интернет-магазина.* Это наиболее затратный и трудоемкий вариант создания интернет-магазина, так как требуются разработка электронной торговой системы под конкретный продукт/услугу с нуля, ее тестирование и запуск.

Среди успешных бизнес-моделей интернет-магазинов выделяют:

- партнерскую программу (Affiliate Model). Предприниматель имеет только сайт (партнерский сайт) с хорошим трафиком (посещаемостью), который является фронт-офисом и выполняет роль электронной мини-витрины компании-партнера. В этом случае интернет-магазин не имеет собственных товаров, складов, служб доставки и пр. Интернет-магазин подписывает партнерскую программу с другим, как правило, крупным интернет-магазином, и получает деньги за конверсию, т.е. за покупки всех, кто приходит с партнерского сайта. Обычно комиссионное вознаграждение составляет от 5 до 15%. Крупным онлайн ритейлерам такая модель тоже выгодна, так как она может приносить от 10 до 15% от общего дохода;
- дропшипинг (dropshipping). Модель прямой доставки от поставщика к покупателю. Эта модель удобна для интернет-магазинов, которые не имеют складов.

4. *Разработка интернет-магазина с простейшим функционалом собственными силами.*

Анализ развития интернет-магазинов показал, что зачастую начинающие компании не имеют даже собственных курьеров, сами сотрудники выполняют курьерскую работу. По мере роста бизнеса курьеры привлекаются на условиях аутсорсингового договора, при дальнейшем росте создается собственная логистическая служба. И уже крупные ритейлеры, такие как OZON, выстраивают целую логистическую сеть в качестве собственной инфраструктуры. Другим выводом является то, что при активном расширении и экспансии крупная компания тяготеет к созданию собственных центров до-

ставки и платежных систем. Например, *eBay* имеет платежную систему *PayPal*; компания *Alibaba* владеет платежной системой *Alipay* и сервисами для работы на рынках B2B, C2C, B2C.

При выборе бизнес-модели необходимо просчитывать ее эффективность и предусматривать возможность ее масштабируемости по мере наращивания продаж.

## 5.6. ФАКТОРЫ УСПЕХА ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Российский интернет-ритейлер *OZON* за свою историю прошел различные этапы развития, пережил взлеты и неудачи, столкнулся со многими проблемами. По истории *OZON* можно изучать особенности эволюционного развития электронной коммерции, факторы успеха и риски ведения электронного бизнеса.

Так, среди факторов успеха электронной коммерции можно выделить следующие.

1. *Выбор правильной стратегии развития.* Важный фактор успеха *OZON* (*Ozon.ru*) — это выбор стратегии развития «следование за лидером». В 1998 г. в Санкт-Петербургской IT-компании «Рексофт» *OZON* появился из идеи «а давайте попробуем создать российский *Amazon!*» В 1999 г. он был продан инвестиционной компании *ru-Net Holding*. За 11 лет оборот *OZON* составил 102 млн долл., и это уже был хороший прогресс для компании. *OZON* шел по пути *Amazon*.

*Amazon* (*Amazon.com*) был создан Джеффом Безосом в 1995 г. Джефф работал в отделе количественного анализа в одной инвестиционной компании, увлекался интернетом и в какой-то момент понял, что торговля книгами через Сеть имеет очень большое будущее. *Amazon.com*, так же как и *OZON*, прошел довольно длинный путь развития, прежде чем вышел на прибыль. Магазин впервые получил прибыль в последнем квартале 2001 г. Через шесть лет после выхода на рынок он показал оборот почти 4 млрд долл. в год. Первым прибыльным годом стал 2003 г., оборот достиг 5,26 млрд долл. *Amazon.com* мог стать прибыльным и раньше, просто вся полученная прибыль длительное время вкладывалась в развитие магазина. Отсюда можно сделать вывод о том, что лучше думать об инвестициях в развитие и долгосрочный успех компании.

2. *Реинвестированию доходов.* Когда компания масштабируется и показывает рост, это неизбежно приводит к росту потребности в инвестициях. *Реинвестирование доходов* для электронного бизнеса — это, как правило, инвестиции в инфраструктуру, в первую очередь, в информационные технологии, электронные сервисы,



логистические системы (доставку). Ученые выделяют три стадии процесса инвестирования в e-коммерцию<sup>1</sup>:

- инвестиции в веб-сервис (IT);
- инвестиции в маркетинг;
- инвестиции в новую логистическую систему.

3. *Обеспечение необходимых пропускных способностей системы.* В бизнес-модели необходимо закладывать пропускные параметры системы. Важные параметры нагрузки системы: количество посетителей, время доставки, время обслуживания, скорость ответной реакции на клик и др. По мере роста компании наблюдается увеличение нагрузки на логистику. Если компания заложит очень высокие пропускные способности, то это отразится на стоимости инфраструктуры, поэтому всегда нужно просчитывать масштабирование бизнеса.

4. *Высокий уровень организации интернет-витрины.* Необходимо обеспечить высокий уровень организации интернет-витрины. Здесь работает правило восьми секунд, суть которого заключается в том, что, если посетитель электронной витрины не смог найти все необходимое за восемь секунд, то он уходит с электронного ресурса и уже не возвращается. Если интернет-магазин работает по модели собственного склада, то нужно решить вопрос синхронизации интернет-витрины со складом. Если витрина и склад разделены, то в этом случае возникает проблема синхронизации данных (рис. 5.11, 5.12).

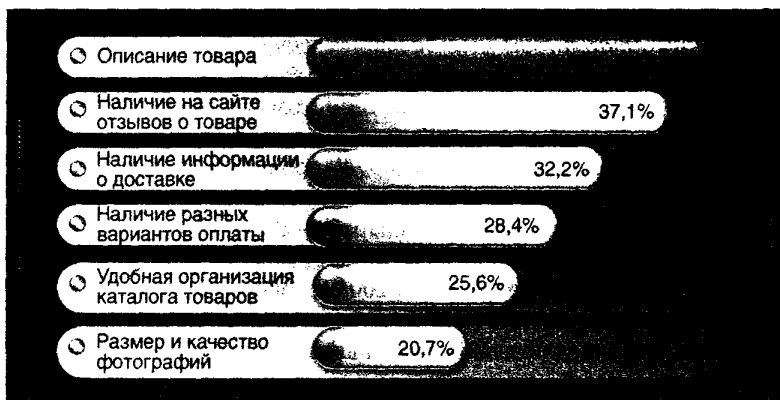


Рис. 5.11. Важность критериев выбора интернет-магазина<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bergendahl G. Investment in Electronic Commerce – Financial Perspectives and Profit Conditions. FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN. 2002. P. 5.

<sup>2</sup> Составлено автором по отчету: Интернет-торговля в России 2014. Годовой отчет. DATAinsight, InSales, PayU. С. 105.

5. *Корреляция параметров системы с конфигурацией информационной системы и архитектурой инфраструктуры.*

6. *Сильный аналитический отдел.* Ни одна компания не может работать без аналитики, без сбора, обработки и анализа данных о рынке, клиентах, результатах компании. Каждая крупная компания имеет собственный аналитический отдел, малые компании зачастую приобретают или получают такую аналитику бесплатно и уже собственными силами проводят анализ данных.

Статистика позволяет понять, что происходит с потоком пользователей, происходит ли их отток, какое поведение они демонстрируют, какие точки входа на сайте, какие точки выхода с сайта. Среди первых сервисов по сбору и анализу данных были *Spylog* и *Rambler*, *WebTrends.com*, *Omniure.com*. Среди популярных сервисов статистики можно выделить «Яндекс.Метрика», *Google Analytics*, *LiveInternet*, «Рамблер Топ100».

7. *Схема монетизации должна быть определена до запуска бизнеса. Схема монетизации* — основные модели получения прибыли. Например, социальные сети зарабатывают на рекламе, размещении торговых площадок, обороте внутренней виртуальной валюты, платной регистрации, продаже онлайн-игр, подарков, смайликов и т.д. Реклама — самый популярный источник доходов не только для социальных сетей, порталов, но и для информационных ресурсов. При этом информационные агентства продают дайджесты, трафик, подписку на отдельные выпуски или доступ к архиву. Согласно выбранной схеме монетизации многие информационные агентства закрывают часть контента и делают ее платной, а основной контент оставляют бесплатным для того, чтобы получить хороший трафик и уже зарабатывать на рекламе. Авторы блогов зарабатывают на рекламе, партнерских программах, продаже ссылок, контента и пр.

Каждая конкретная схема монетизации лежит в основе той или иной бизнес-модели (*Freemium*, *Free-to-Play*, *Full-Crowdsourcing*, *Donation*, *Print-on-Demand* и др.). Подробно они рассмотрены в параграфе 5.8. Для выбора схемы монетизации необходимо просчитывать результаты реализации каждой из них.

8. *Грамотная модель ценообразования.* Модель ценообразования должна коррелировать с цепочкой добавленной стоимости и со схемой монетизации. Для каждого продукта — своя модель ценообразования. Ценовые стратегии и модели ценообразования электронного бизнеса были подробно рассмотрены в главе 4.

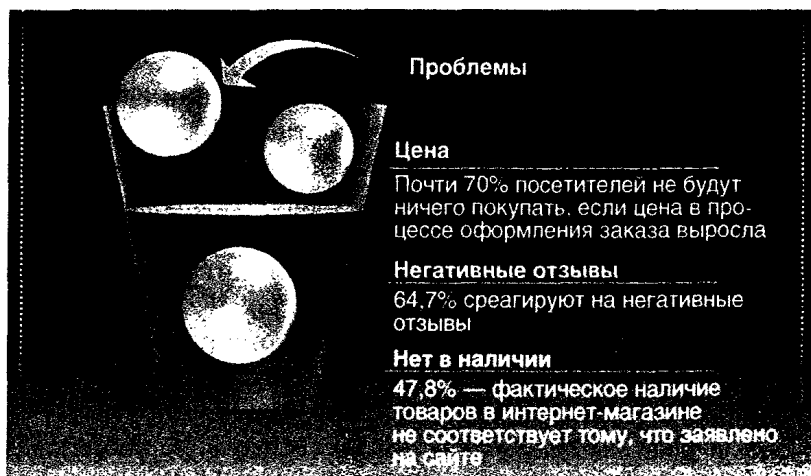
9. *Сильная команда и человеческий капитал.* Этот фактор можно было бы поставить на первое место как в перечне факторов успеха,

так и в перечне рисков электронной коммерции. Залогом успеха многих компаний являлась сильная команда. Сюда можно отнести основателей, одержимых своей идеей, сильный менеджмент и преданных наемных работников (генеральных директоров, управляющих, программистов, инженеров и представителей других категорий сотрудников).

Концепция компании *Google* по привлечению персонала всегда заключалась в том, чтобы брать на ключевые позиции только тех соискателей, у которых горят глаза. Ими должны быть люди, которые могут постоянно думать о компании и работать как фанаты. Из них вырастают самые лучшие работники, это — самое ценное для компании.

*Другое важное правило:* если в компании есть конфликты между участниками команды, между руководителями, акционерами, то она будет испытывать трудности с привлечением инвестиций.

10. *Сильная система мотивации и KPI (Key Performance Indicators)*. Как бы у сотрудников ни горели глаза, особенно у тех, кто занимается монотонной работой (работники складов, курьерских служб), для них должна быть разработана сильная система мотивации. В первую очередь, это касается персонала, от которого зависит скорость прохождения заказа. Систему мотивации необходимо



**Рис. 5.12.** Важность критериев выбора интернет-магазина и возможные проблемы<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором по отчету: Интернет-торговля в России 2014. Годовой отчет. DATAinsight, InSales. PayU. С. 107.

привязывать к *KPI* — индикаторам работы сотрудников, от которых зависит уровень эффективности управления компанией и соответственно уровень зарплат.

11. *Высокое качество электронных услуг.* Качество электронных услуг — сложный синтетический показатель. Его состояние зависит от качества обслуживания, качества персонала, надежности, бесперебойности работы информационной системы, качества маркетинга, качества обратной связи и др. Высокое качество — это то, что привлекает пользователей и удерживает их как постоянных потребителей услуг.

Вопросу обеспечения и оценке качества электронных услуг посвящена глава 9.

## 5.7. РИСКИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

Рассмотренные ниже риски основаны на реальных примерах и выявлены в процессе анализа эволюции электронной коммерции в России, истории компаний электронного бизнеса и с использованием бенчмаркинга. *Бенчмаркинг (benchmarking)* — это метод исследования, в основе которого лежит процесс изучения лучших мировых практик эффективного функционирования компаний с целью переноса опыта для совершенствования бизнес-процессов и улучшения показателей.

Рассмотрим риски электронной коммерции и дадим некоторым из них краткую характеристику.

Риск № 1. Очень важная проблема, с которой сталкиваются почти все торгующие компании: *проблема управления закупками, трудности выбора и отбора поставщиков.*

Риск № 2. *Время прохождения процесса оказания услуги должно сокращаться, так как низкие скорости обслуживания могут стать причиной оттока клиентов.*

*OZON* открыл пункты выдачи для того, чтобы клиентам было удобно забирать заказы и не тратить время на ожидание курьера. *OZON* осуществляет доставку товаров, купленных в интернет-магазине, разными способами: через пункты выдачи заказов, собственную курьерскую службу «О-Курьер», операторов экспресс-доставки *DHL Express*, «СПСР-Экспресс» и *EMS*, а также через «Почту России». Достигнутые результаты впечатляют: 3228 городов с курьерской доставкой; 1731 пункт выдачи заказов; 470 почтоматов (см. рис. 5.13).

Риск № 3. *Низкая доля предварительных оплат в интернет-магазинах и, как следствие, проблема оборачиваемости склада.*



Рис. 5.13. Доставка заказов в OZON

Доля предоплат для внутрироссийских заказов составляет всего лишь 26%.<sup>1</sup> Это говорит о том, что если компания планирует заниматься электронной торговлей, то для ведения бизнеса будут необходимы большие объемы оборотных средств. Интернет-компании заинтересованы в том, чтобы товар отгружался как можно быстрее.

**Риск № 4. Недоверие к электронным платежам. Низкий процент оплат банковскими картами.**

Доля оплат банковскими карточками от всех заказов составляет 31%.<sup>2</sup>

**Риск № 5. Проблема мошенничества.**

В данном случае речь идет о мошенничестве со стороны потребителей продукции/услуг. Примеры: возврат фальсифицированного товара, использование чужих или краденых банковских карт. Проблема мошенничества подробно раскрыта в главе 8.

**Риск № 6. Проблема унаследованных систем и надежности информационных систем.**

<sup>1</sup> Интернет-торговля в России 2014. Годовой отчет. DATAinsight, InSales, PayU. С. 13.

<sup>2</sup> Там же.

Риск № 7. *Проблема доставки при отсутствии собственной логистической системы.*

Электронная торговля не может хорошо развиваться, если в стране не развита система доставки посылок. Так, проблема пропускной способности доставки, связанная с неразвитой логистической инфраструктурой в России, тормозит развитие интернет-торговли. Согласно известным правилам:

1) чем выше количество посылок из одного пункта в другой, тем ниже себестоимость каждой из них;

2) чем выше оборот, тем меньше время доставки, так как высокий оборот позволяет выполнять частые рейсы.

Риск № 8. *Изменения во внешней среде.*

Высокая степень сложности, динамизма и неопределенности внешней среды оказывают негативное влияние на бизнес. Например, если появляется новый закон, регулирующий деятельность электронного бизнеса в части усиления налоговой нагрузки, то это может нести определенные угрозы.

Риск № 9. *Текучесть кадров. «Кадровый голод».*

Проблема текучести кадров в интернет-торговле — проблема номер один, особенно с сотрудниками курьерских служб.

Риск № 10. *Финансовые риски.*

Риск потерять бизнес из-за невыполнения долговых обязательств. Например, стартап *Everpix* хранил 400 млн пользовательских фотографий на *Amazon Web Services*. Когда долг достиг 35 000 долл., сервис потерял весь контент и всех пользователей.

Одним из важных показателей эффективности работы электронной торговой площадки является *коэффициент частоты сделок* (*OCR — order conversion ratio*) — это соотношение количества покупок к количеству посетителей сайта.

Риск № 11. *Риск появления компаний-«клонов».*

Технологии электронной коммерции открыли не только возможности для развития бизнеса и формирования новых рынков, но и угрозы, связанные с тем, что компаниям стало сложнее сохранять уникальность долгое время, так как технологии легко копировать и переносить. Это привело к проблеме быстрого появления компаний-«клонов». Таким компаниям легче вести бизнес на основе анализа чужих ошибок.

Практика показывает, что для многих интернет-магазинов самыми сложными являются первые годы, так как сложно просчитать все риски.

## 5.8. БИЗНЕС-МОДЕЛИ *FREEMIUM, FREE-TO-PLAY, FULL-CROWDSOURCING, DONATION, PRINT-ON-DEMAND* И ДР.

В процессе развития электронного бизнеса и электронной коммерции сформировались бизнес-модели компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, такие как *Freemium, Free-to-Play* (рис. 5.14), *Full-Crowdsourcing, Donation, Print-on-Demand, Video-on-Demand (VOD)* и др. Различия между ними состоят в ценовых стратегиях и моделях монетизации. Рассмотрим их характеристики и возможности использования для разных видов бизнеса.

1. *Модель Freemium.* По модели *Freemium* (от англ. *free* — бесплатный + *premium* — улучшенный) базовый функционал, демонстрационная версия предоставляются бесплатно, а дополнительные опции (увеличение скорости игры, количества уровней, персонажей и т.д.), в которых нуждаются пользователи, предлагаются за отдельную плату. Другой вариант — искусственно созданные препятствия можно снять покупкой премиум-аккаунта.

Модель *Freemium* очень популярна для большого числа компьютерных игр, мобильных сервисов и приложений, онлайн-коучинга, электронного обучения и др. Примеры: *Skype, Flickr, Fruit Ninja, Angry Birds, Angry Birds Space HD.*

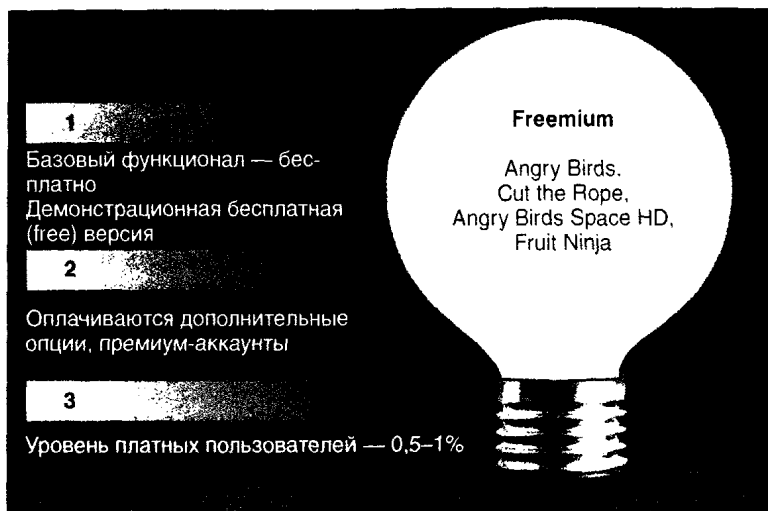
Ограничением модели *Freemium* является сложность достижения точки безубыточности, в которой доходы от продажи дополнительных опций сравниваются с расходами на предоставление бесплатной версии. По статистике, всего 0,5–1% пользователей оплачивают дополнительный функционал.

2. *Модель Free-to-Play* (от англ. *free* — бесплатный + *play* — играть). По модели *Free-to-Play* весь функционал предоставляется бесплатно. Например, в игру можно играть бесплатно, а инвентарь, дом, другие удобства (покупку игровой валюты, одежды для персонажа, подарков), без которых можно и так продолжать играть, но невозможно получить полное удовольствие, предлагают приобрести за деньги. Эта модель используется, например, в компьютерных играх *Jetpack Joyride*, «Веселая ферма».

Модель *Free-to-Play* прибыльна в основном для продуктов-хитов при широком охвате пользователей, иначе она не будет работать (рис. 5.14).

3. *Модель Full-Crowdsourcing (100% краудсорсинг).* Как было отмечено в главе 3, модель *Full-Crowdsourcing* основана на том, что продукт создается силами добровольцев (краудсорсерами) на краудсорсинговой платформе на безвозмездной основе. Пользователи не только сами создают контент, но и зачастую становятся его потребителями. Такая бизнес-модель только набирает популярность.

Но она не может быть основой во сферах ведения бизнеса из-за определенных ограничений использования.



The diagram illustrates the Freemium business model. It features a large lightbulb on the right side, which is illuminated. The text 'Freemium' is written inside the top part of the bulb. Below the bulb, there are three numbered points (1, 2, 3) describing the model's characteristics. To the right of the bulb, a list of example games is provided.

**1**  
Базовый функционал — бесплатно  
Демонстрационная бесплатная (free) версия

**2**  
Оплачиваются дополнительные опции, премиум-аккаунты

**3**  
Уровень платных пользователей — 0,5–1%

**Freemium**  
Angry Birds,  
Cut the Rope,  
Angry Birds Space HD,  
Fruit Ninja



The diagram illustrates the Free-to-Play business model. It features a large lightbulb on the right side, which is illuminated. The text 'Free-to-Play' is written inside the top part of the bulb. Below the bulb, there are two numbered points (1, 2) describing the model's characteristics. To the right of the bulb, a list of example games is provided.

**1**  
Игра — бесплатно

**2**  
Оплачиваются условия удобства пользователей: одежда, инвентарь и др.

**Free-to-Play**  
Jetpack Joyride,  
Resort HD,  
Веселая ферма

**Рис. 5.14.** Характеристики бизнес-моделей *Freemium* и *Free-to-Play*

4. *Модель Donation (модель краудфандинга)*. Краудфандинг — сбор добровольных пожертвований для поддержки конкретного проекта на краудфандинговой платформе. Ограничением данной модели является то, что невозможно спрогнозировать число и активность желающих профинансировать проект заранее. К этому



можно добавить и то, что такая модель работает только временно как дополнение к основной бизнес-модели и не может обеспечить постоянные денежные поступления.

5. *Модели Print-on-Demand, Video-on-Demand.* Модели ведения бизнеса «по требованию» *Print-on-Demand, Video-on-Demand (VOD)* приобрели особые черты в связи с появлением интернета и изменили взгляд, например, на ведение издательского бизнеса, который в настоящее время получил возможность издавать книги «под заказ от одного экземпляра» без тиражей и таким образом снижать риски потерь от нереализованной печатной продукции, а также продавать книги в виде цифрового продукта. Такую же модель используют онлайн-кинотеатры, которые предоставляют потребителям услугу просмотра фильма за небольшую плату онлайн (*VOD*). Разработчики приложений и производители приставок, например, *Apple TV*, также работают на этих бизнес-моделях.

На практике редко используют только одну из вышеописанных моделей. Широкое распространение получила смешанная модель, например, модели *Freemium* и *Free-to-Play* в комбинации с моделью получения доходов от рекламы.

## 5.9. ОСНОВЫ МОНЕТИЗАЦИИ СЕТЕВЫХ СООБЩЕСТВ

Рост популярности социальных сетей напрямую был связан с ростом активности пользователей, зарегистрировавшихся в социальных медиа и создающих пользовательский контент (табл. 5.2). Это не могло не отразиться на росте прибыли от рекламы.

Таблица 5.2<sup>1</sup>

Активность пользователей социальных сетей

Социальная сеть	Число пользователей, млн чел.
<i>Facebook</i>	1490
<i>QZONE</i>	668
<i>Twitter</i>	316
<i>Instagram</i>	300
<i>Google+</i>	300
<i>Tumblr</i>	230
ВКонтакте	100
<i>LinkedIn</i>	97
Одноклассники	37,4

<sup>1</sup> Составлено автором по <http://wearesocial.sg>.

Самая популярная в мире социальная сеть *Facebook*, созданная в 2004 г., имеет почти 1,5 млрд пользователей в месяц, 936 млн пользователей в день. Чистая прибыль в 2014 г. составила почти 3 млрд долл. Среди крупных сделок *Facebook*:

- в 2012 г. купили *Instagram* за 1 млрд долл.;
- в 2014 г. — *WhatsApp* за 19 млрд долл.

Доходы *Facebook* от рекламы на мобильных устройствах во II квартале 2014 г. обеспечили 62% рекламной выручки социальной сети против 41% годом ранее, т.е. значительную долю компании приносит реклама с мобильных устройств.

Доходы *Facebook* оцениваются миллиардами долларов, а доходы «ВКонтакте» — миллиардами рублей. Несмотря на такую разницу, в России лидирует национальная социальная сеть ВКонтакте.

Среди источников доходов социальных сетей выделяют:

- доходы от рекламы;
- плата за виртуальные подарки;
- плата за онлайн-игры;
- платежи и взносы в приложениях и играх;
- плата за регистрацию;
- плата за хранение больших объемов фотографий и видео;
- кредиты.

В последнее время социальные сети обратили внимание на то, что собственный интернет-магазин позволит усилить финансовые результаты.

## **5.10. СТРУКТУРА ДОХОДОВ МЕССЕНДЖЕРОВ WHATSAPP, LINE, VIBER И ДР.**

Повышенный интерес корпораций к мессенджерам, позволяющим передавать мгновенные сообщения, объясняется ростом популярности мобильной коммерции, растущим числом смартфонов в мире, повышением скоростей работы мобильного интернета. В настоящее время работают мессенджеры, которые используют жители разных стран (*WhatsApp* — 800 млн пользователей, *Facebook Messenger* — 700 млн пользователей). Некоторые получили наибольшую популярность в какой-то конкретной стране, например. *LINE* (205 млн пользователей) — в Японии; *Kakao Talk* (38 млн пользователей) — в Корее; *QQ* (832 млн пользователей) и *Tango Messenger* — в Китае. Основные характеристики некоторых мессенджеров представлены на рис. 5.15.

Схема монетизации мессенджеров: на подписке; продаже стикеров, игр; на платных тарифах; безлимитном общении; VoIP-теле-

фонии; оплате дополнительного функционала (можно разработать корпоративные стикеры). Несмотря на широкие возможности такой схемы монетизации, большинство мессенджеров убыточны. Тем не менее сделки между крупными корпорациями по приобретению мессенджеров не являются единичными. Самые популярные мессенджеры принадлежат крупнейшим корпорациям, например, мессенджеры *QQ* (832 млн пользователей) и *WeChat* (549 млн пользователей)<sup>1</sup> принадлежат корпорации *Tencent*, а мессенджер *WhatsApp* — корпорации *Facebook*.

<p style="text-align: center;"><b>WhatsApp</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. Его купил Facebook за 19 млрд долл.</li> <li>02. Самый дорогой стартап в мире, создатель — Ян Кум</li> <li>03. Сверхбыстрый прирост пользователей: 1–2 млн чел. в день</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Kakao Talk</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. Запущен в 2010 г. Kakao Corp.</li> <li>02. В 2013 г. выручка составила 200 млн долл., половина ее получена от игр</li> <li>03. В Корею на первом месте по количеству пользователей</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ICQ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. Первопроходец рынка мессенджеров</li> <li>02. В 2001 г. аудитория ICQ достигла 100 млн чел., оценка проекта — 400 млн долл.</li> <li>03. Сегодня аудитория ICQ чуть больше 10 млн чел.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Viber</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. 300 млн зарегистрированных пользователей</li> <li>02. В 2013 г. продан Bakuten за 900 млн долл.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Tango Messenger</b></p> <p>280 млн долл. инвестиций получил Tango Messenger от китайского e-commerce-гиганта Alibaba в марте 2014 г., что вывело оценку проекта на уровень 2–3 млрд долл.</p>	<p style="text-align: center;"><b>SnapChat</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>01. Идея: переданные сообщения после просмотра исчезали со смартфона</li> <li>02. Количество пользователей SnapChat к концу 2013 г. достигло 50 млн чел.</li> </ol>

**Рис. 5.15.** Основные характеристики некоторых мессенджеров

Корпорации покупают мессенджеры по многим причинам:

- 1) для построения многосторонней платформы;
- 2) для «нейтрализации» конкурента;
- 3) для усиления позиции на рынке;
- 4) как стратегическое решение, если на компанию претендуют конкуренты (например, на *WhatsApp* претендовал *Google*).

<sup>1</sup> По состоянию на август 2015 г. Электронный ресурс — портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/>.

*WhatsApp* — лидер на рынке мессенджеров по числу пользователей. *Facebook* позиционирует его только как площадку, специализированную на коммуникациях. В первой половине 2014 г. его доходы выросли на 50% и достигли 15 млн долл., чистые потери за первые шесть месяцев 2014 г. составили 232,5 млн долл.<sup>1</sup>

По данным *wearesocial.sg*, на август 2015 г. популярный мессенджер *Viber* имел 249 млн пользователей. Растущая популярность *Viber* привлекла внимание японской *Rakuten*, которая приобрела его за 900 млн долл. в целях усиления своего присутствия на новом рынке. Конкуренты *Rakuten* компании *Naver* и *Tencent* уже имели собственные мессенджеры (*Naver* владела *LINE*, *Tencent* — *QQ* и *WeChat*) и могли продвигать продажи благодаря новому электронному каналу.

*LINE* — японский мобильный мессенджер, многосторонняя коммуникационная платформа, предлагающая пользователям различные сервисы:

- голосовые и видеозвонки;
- собственную ленту новостей *TimeLINE*;
- купонный сервис *LINE Card*;
- стикеры (изобретение *LINE* — картинки для общения, выражающие эмоции) — более 10 тыс. версий;
- встроенные покупки в играх с платформы *LINE Game* — более 50 игр;
- *LINE Camera* для съемки и редактирования фотографий;
- частный и групповой чат и др.

На февраль 2014 г. было зарегистрировано 340 млн пользователей *LINE*. По результатам 2013 г. выручка *LINE* составила 336 млн долл., из которых 60% обеспечили побочные сервисы (продажа игр и др.), 20% были получены от продажи стикеров и официальных аккаунтов спонсоров в мессенджере.

Мессенджер *LINE* бесплатен, он активно продает встроенные покупки в играх и предоставляет возможность заказа корпоративных стикеров (так называемые спонсируемые стикеры, создаваемые под заказчика). Все желающие могут разработать дизайн стикеров и продать их *LINE*. При условии продажи стикера его автор получает 50% выручки от продаж.

Рынок мессенджеров — настоящая угроза для рынка SMS и MMS сотовых операторов. По оценке *Ovum*, в 2014 г. пользователи *WhatsApp* уже сократили выручку мобильных операторов

---

<sup>1</sup> Хохлова Л. Чистые убытки WhatsApp в первой половине 2014 г. составили 232,5 млн долл. 29.10.2014. URL: <https://vc.ru/p/whatsapp-financials>.

от *SMS* на 33 млрд долл. (недополученная выручка), всего за период с 2012 по 2018 г. из-за мессенджеров отрасль недосчитается 386 млрд долл.<sup>1</sup>

## ВЫВОДЫ

Построение бизнес-модели компании — сложный процесс, требующий изучения сложных вопросов. Существует множество подходов к классификации бизнес-моделей, сложившихся на практике при ведении бизнеса в интернет-среде. В настоящее время подход к бизнес-моделированию А. Остервальдера и И. Пинье<sup>2</sup> является одним из самых эффективных, так как позволяет еще до запуска бизнеса ответить на все необходимые вопросы и описать взаимосвязи основных и вспомогательных бизнес-процессов. Популярная классификация профессора Майкла Раппы определяет тип бизнес-модели электронного бизнеса.

Выбор той или иной бизнес-модели, а также ценовая стратегия предопределяют модель ценообразования и схему монетизации для каждого этапа жизненного цикла компании. Важную роль в обеспечении роста играют рыночный сегмент (*B2B*, *B2C*, *C2C* и др.), рыночная ниша и особенности потребительского поведения. Появление новых электронных сервисов и методов, ориентированных на сбор и анализ данных о рынке, включая статистику ключевых слов открыли перед бизнесом новые возможности.

Серьезным сдерживающим фактором для успешного ведения электронной коммерции может стать организация инфраструктуры, требующая существенных затрат на ее разработку, создание, тестирование, поддержку и модернизацию. Этих проблем помогает решить одна из самых дешевых моделей создания торговой площадки на условиях аренды готового интернет-магазина на основе конструктора, позволяющего выбрать все необходимые функциональные модули в зависимости от широты ассортимента, мультиязычности сайта, наличия *SEO*-фильтров, защитных протоколов, *SSL*-сертификатов, автосинхронизации цен и остатков, синхронизации с *IC*.

---

<sup>1</sup> URL: [http://top.rbc.ru/technology\\_and\\_media/08/04/2015/55252f8c9a794724452cf8f](http://top.rbc.ru/technology_and_media/08/04/2015/55252f8c9a794724452cf8f) (дата обращения: 20.11.2015).

<sup>2</sup> *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2016; *Osterwalder A.* Tools for Business Model Generation. URL: <http://ecomer.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875> (дата обращения: 09.09.2015).

Запуск бизнеса по моделям «партнерская программа» (*Affiliate Model*) и «дропшиппинг» (*dropshipping*) в настоящее время является наиболее привлекательным для бизнесменов. Интернет-магазины, которые тяготеют к расширению бизнеса, приходят к созданию собственных сервисов в целях экономии на транзакциях.

Среди других бизнес-моделей, которые доминируют на рынке: *Freemium*, модели *Free-to-Play*, *Full-Crowdsourcing*, *Donation*, *Print-on-Demand*, *Video-on-Demand (VOD)* и пр. На практике широкое распространение получило комбинирование этих и других моделей на разных этапах жизненного цикла компании.

### Кейсы

#### 5.1. Коды в электронной коммерции: *штрих-код*, *QR-код*, *Near Field Communication (NFC)*, *трехмерные кубики 3D-интерфейса*.

Среди современных технологий хранения, считывания и распознавания информации, используемых в электронной коммерции, выделяют:

1) *штрих-код* — штриховое кодирование — графическую маркировку (сочетание белых и черных вертикальных полос), позволяющую при сканировании считывать информацию о товаре;

2) *QR-код* — матричный код, который определяется сенсором как двумерное изображение. В один код можно поместить большой объем информации, даже 1817 иероглифов, фотографии. Чем больше информации, тем выше уровень сложности *QR*-кода. Для того чтобы получить доступ к информации, достаточно сделать одно сканирующее движение;

3) *Near Field Communication (NFC)* — бесконтактные системы — технология беспроводной связи между устройствами, передающими и принимающими информацию;

4) *трехмерные кубики 3D-интерфейса* (патент компании *Microsoft*). На каждой грани динамичного кубика хранится определенный массив информации. Они могут использоваться для систем виртуальной и дополнительной реальности.

Следует отметить, что при выборе альтернативы между разными видами кодов нужно уходить от сложной технологии в пользу оптимизированной под выполнение необходимых функций. Это правило лежит в основе принятия решений руководителями и владельцами бизнеса. Как правило, склонность к усложнению технологических решений присуща программистам, которые так увлекаются работой над продуктом, что создают более сложные системы под перенасыщенный функционал. Профессиональная страсть в ущерб экономической эффективности приводит к удорожанию всей системы.

1. Какие вы можете выделить преимущества каждого из кодов для электронной коммерции?
2. Опишите функции и определите объем необходимой информации, который должен быть заложен в память кода в целях:
  - а) продажи книг в интернет-магазине;
  - б) получения информации о музее;
  - в) управления заказами на крупном автоматизированном складе.

## 5.2. *Groupon*: Формирование уникальной бизнес-модели и нового рынка скидочных купонов<sup>1</sup>.

Концепция вывода компании *Groupon* на рынок осенью 2008 г. заключалась в том, чтобы предлагать пользователям скидочные купоны. Название компании произошло от соединения слов «*group*» и «*coupon*». Согласно официальным данным, компания закончила 2008 г. с валовым доходом, равным 94 000 долл., прибылью 5000 долл. и операционным убытком в 1,6 млн долл. Уже через 18 месяцев с момента основания компания выросла до крупного бизнеса со штатом в несколько сотен человек.

К концу 2009 г. *Groupon* открыл свои представительства в 30 городах США. При этом оборот компании составил 34,1 млн долл., выручка увеличилась до 14,5 млн долл., а операционные издержки снизились до 1,1 млн долл. В 2010 г. компания сумела заработать 713 млн долл., собрать 51 млн подписчиков и вышла на рынок в 35 странах, открыв представительства в 565 городах мира. Ко второй половине 2011 г. валовый объем продаж *Groupon* достиг 400 млн долл. в месяц. Компания превзошла все предыдущие показатели по объему продаж в четвертом квартале 2011 г., получив 506,5 млн долл. выручки, что превысило показатели прошлого года на 194%.

Рецепт успеха *Groupon*, по признанию ее основателя Эндрю Мейсона<sup>2</sup>, простой. Он заключается в следовании следующим принципам:

- делать людей счастливыми и удивлять их;
- никогда не довольствоваться тем, что сделано;
- не быть скучными;
- обслуживать клиентов на самом высоком уровне.

Обратимся к истории. Прототипом *Groupon* являлся проект *The Poin*, созданный в 2006 г. Э. Мейсоном, молодым предприни-

<sup>1</sup> Подготовлено автором по материалам: Сеннетт Ф. *Groupon*. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем. М.: Альпина Паблишер, 2013.

<sup>2</sup> Сеннетт Ф. *Groupon*. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем. М.: Альпина Паблишер, 2013.

мателем, основавшим позже саму компанию *Groupon*. К 2006 г. в сети Интернет было уже много проектов, позволяющих совершать групповые покупки. Так в чем же состояла новизна проекта *The Poin*? Концепция онлайн-платформы *The Poin* уникальна. Любой пользователь с помощью ресурса мог дать старт любой акции. Например, акция по сбору пожертвований была организована по принципу «пока не наберется необходимое для реализации идеи количество участников, деньги с их счетов не списываются», т.е. акция могла состояться только при наборе определенного количества участников. Позже это было положено в основу работы компании *Groupon*, которая воспользовалась принципом «критического уровня», объяснив предпринимателям его суть: «Если мы найдем для вас 100 клиентов, то предоставите ли вы им скидку 50%?» Этот подход позволил моментально установить связь между финансовой выгодой для потребителя и достижением желаемых результатов предпринимателями.

В проекте *Groupon* Э. Мейсон учел ошибки, допущенные в проекте *The Poin*. Он оперативно разработал продукт с минимальным функционалом и узкой специализацией. Первые акции *Groupon* опубликовывались в блоге, созданном на платформе *WordPress*, при этом в страницу каждой «скидки дня» был встроен элемент интерфейса из *The Poin*.

Когда проект был готов к тестированию, команда начала продвигать свою концепцию среди местных предпринимателей, чтобы они предоставляли скидки на товары и услуги в обмен на гарантированное количество клиентов.

Каждый день у предпринимателей остается непроданный товар, например, продукты питания, которые портятся, или услуги, например, билеты на мероприятия, на которые слишком мало продано билетов, и это настоящая проблема. Вместе с тем для большинства предпринимателей это была удобная модель, так как они были готовы снижать цены только при уверенности, что у них будет больше покупателей и они перешагнут точку безубыточности. Такая модель ведения бизнеса оказалась настолько привлекательной, что позволила сформировать новый рынок очень быстро.

Осенью 2010 г. *Google* предложил около 6 млрд долл. за покупку *Groupon*. Журнал *Forbes* назвал компанию самой быстрорастущей в истории интернет-бизнеса после того, как ее продажи превысили 1 млрд долл., причем это произошло быстрее, чем у большинства других интернет-компаний. *Groupon* уступила лишь крупнейшему видео-порталу *YouTube*. После долгих обсуждений сумма сделки составила 5,75 млрд долл. Однако не было никаких гарантий, что



сделка будет совершена. *Google* предложила высокую неустойку за срыв сделки — 800 млн долл. Риском было и то, что органы антимонопольного регулирования могли задержать продажу на срок от года до 18 месяцев, что в итоге привело бы к ее аннулированию. В этом случае неустойка была бы слабым утешением для *Groupon*.

Руководство *YouTube*, назначенное после приобретения данного сервиса компанией *Google*, предложило коллективу *Groupon* возможность работать в форме автономного коммерческого подразделения. Напомним, что *Google* приобрел *YouTube* по выгодной цене 1,65 млрд долл. в 2006 г., а годом позже он поглотил и мощный онлайн-рекламный сервис *DoubleClick* за сумму 3,1 млрд долл.<sup>1</sup>

Очень быстро *Groupon* стала открывать по 20 новых представительств в различных городах каждый месяц. Стремительный рост компании породил проблему появления сайтов-клонов. Сайты-подделки, исчислявшиеся сотнями, иногда просто переносили программный код и копировали рекламные тексты *Groupon*.

Другими рисками стали следующие.

1. *Риск потери репутации из-за низкого качества услуг компаний-партнеров.* Компания поняла необходимость заблаговременной проверки предложений, которые могут потенциально повлечь неблагоприятные последствия. Например, важным уроком для *Groupon* стали прецеденты гибели людей при прыжках с парашютом — накануне *Groupon* разместила на своем сайте такое предложение. Эндрю Мейсону удалось тогда отменить сделку до того, как предложения были разосланы пользователям<sup>2</sup>.

2. *Риск невыполнения поставщиками услуг своих обязательств.* Например, одна пиццерия в Чикаго закрылась до истечения срока контракта с *Groupon*. Владелец одного цветочного магазина отказался выполнять перед *Groupon* свои обязательства. В итоге компания разорвала сделку и возместила затраты клиентам. Мейсон с огорчением подумал, что ни один из этих клиентов никогда больше не воспользуется предложением его компании. Пытаясь избежать такого исхода, компания приняла оригинальное решение. Коллектив *Groupon* разослал клиентам цветочного магазина фотографию, где все 15 сотрудников компании стояли среди плаката, на котором было написано: «Простите нас!!! — ваши друзья из *Groupon*», что обеспечило большинство положительных откликов. Эта история показала, как

---

<sup>1</sup> Сеннетт Ф. *Groupon*. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем. М.: Альпина Паблишер, 2013.

<sup>2</sup> Там же.

правильная реакция на негативное событие помогает установить более тесную связь с потребителями.

3. *Риск мошенничества со стороны недобросовестных клиентов.* Преданность компании своим клиентам вылилась в создание *Groupon Promise* — системы возврата денег, которая функционирует по принципу «без лишних вопросов». *Groupon* была убеждена, что лучше терпеть редкие злоупотребления возвратом средств со стороны недобросовестных клиентов, чем ставить в неудобную ситуацию 98% честных и лояльных клиентов.

4. *Низкие пропускные способности компаний-партнеров.* Проблемой стала неготовность предпринимателей-партнеров *Groupon* к наплыву клиентов. В ответ на это Мэйсон увеличил поддержку предпринимателей, запустив *Groupon Works*, который предоставлял онлайн-набор советов, приемов и видеуроков от компаний, которые имели успешный опыт проведения акций с *Groupon*<sup>1</sup>. Также *Groupon* начала требовать установления предельного числа предложений, которое может продать та или иная компания в зависимости от ее возможностей.

5. *Риск появления сильных конкурентов.* В декабре 2010 г. *Amazon* вложил 175 млн долл. в сервис *LivingSocial*, предлагавший услуги, аналогичные *Groupon*. *Amazon* помогла сайту *LivingSocial* произвести фурор, предложив подписчикам приобрести подарочную карту *Amazon* на сумму 20 долл. за 10 долл. Было продано 1,3 млн карт, что вызвало мощную волну потребительского интереса и внимания средств массовой информации. Акция обошла предложение *Groupon* о покупке подарочных карт *Gap* на 50 долл. за 25 долл. В рамках акции было продано всего 445 тыс. таких карт. К середине 2011 г. *Groupon* и *LivingSocial* занимали 80% рынка купонных скидок в США. В целом, за 2011 г. сервис *LivingSocial* потерял 558 млн долл., его выручка составила менее одной шестой части выручки *Groupon*.

Если говорить о факторах успеха *Groupon*, то помимо уникальной модели ценообразования компанию отличала высокая инновационность. Так, мобильное приложение *Groupon Now!* стало крупным инновационным продуктом компании. При помощи него потребители могли мгновенно находить информацию об акциях в кафе, ресторанах, развлекательных мероприятиях, проводимых рядом с их местонахождением. Сервис *Groupon Now!* был нацелен на удовлетворение трех основных потребностей предпринимателей-партнеров. Во-первых, с помощью традиционных скидок дня можно

---

<sup>1</sup> Сеннетт Ф. *Groupon. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем.* М.: Альпина Паблишер, 2013.

было протестировать акцию и повысить узнаваемость компании. Во-вторых, мобильный сервис *Groupon Now!* позволял предпринимателям избавиться от остатков товаров или привлечь клиентов в периоды низкого спроса. В-третьих, при проведении регулярных акций можно сформировать базу лояльных потребителей.

*Groupon* постоянно выводила на рынок новые специализированные сервисы. Например, сервис *GrouponLive* продавал билеты со скидками на концерты и другие мероприятия. Сервис выгодных предложений в сфере туризма *GrouponGetaways* (продал 15 000 предложений за первые три дня и принес 9 млн долл. выручки за первые три недели). Сервис *Groupon Goods* — сервис прямых продаж товаров (за 6 ч функционирования принес выручку в 1 млн долл.). Сервис *GrouponReserve* — премиальный сервис по предоставлению специализированных предложений на посещение элитных ресторанов.

В компании *Groupon* существует три финансовых показателя, над которыми осуществляется контроль: валовая прибыль, достаточный поток денежных средств, скорректированная консолидированная сегментная операционная прибыль (*ACSOI*) — индикатор, показывающий консолидированный сегментный операционный доход компании до учета затрат на привлечение новых подписчиков и некоторых безналичных затрат. Метод *ACSOI* не учитывал маркетинговые расходы *Groupon*, связанные с привлечением новых подписчиков. Позже *Groupon* частично отказалась от использования показателя *ACSOI*, так как он серьезно завышал прибыль компании. Выручка *Groupon* вычислялась через валовый объем продаж, который включал объем средств, проходящих через компанию к предпринимателям-партнерам.

Несмотря на то, что с 2012 г. развитие рынка купонов затормозилось, опыт ведения бизнеса *Groupon* впечатляет.

### Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается миссия компании *Groupon*?
2. Какие ошибки были допущены в проекте *The Point*?
3. Почему *Groupon* приняла решение предлагать групповые покупки услуг, а не товаров?
4. Должна ли компания возмещать затраты клиентам в случае разрыва соглашения *Groupon* с партнерами?
5. Какие ключевые показатели эффективности использовала компания *Groupon*? В чем их особенности?
6. На удовлетворение каких потребностей партнеров был ориентирован сервис *Groupon Now!*? Какие выгоды могли получить предприниматели?

## Вопросы и задания для дискуссии

1. Какие модели организации e-коммерции подходят наилучшим образом под разные рыночные сегменты?
2. Опишите алгоритм создания электронной торговой площадки.
3. Раскройте и проанализируйте факторы успеха и риски ведения электронного бизнеса (продажу книг онлайн).
4. Как коррелируют между собой вопросы выбора модели ценообразования и схемы монетизации?
5. Какие из бизнес-моделей (*Freemium, Free-to-Play, Full-Crowdsourcing, Donation, Print-on-Demand*) лучше всего подходят для:
  - а) разработки приложения по изучению английского языка онлайн;
  - б) производства и электронной продажи аксессуаров для мобильных телефонов;
  - в) вывода на рынок новой социальной сети для молодежи?


## Темы индивидуальных и коллективных проектов

1. Особенности построения бизнес-моделей виртуальных моллов (*e-malls*): *Downtown Anywhere (da.awa.com)*, *Cactus Hill HandCrafters Mall (cactushill.com)*, *Shopping 2000 (shopping2000.com)*.
2. Разработка алгоритма создания интернет-магазина по продаже товаров народного потребления.

## Тема эссе

«Самый большой риск — вообще не принимать на себя никаких рисков» (Марк Цукерберг).

## Список рекомендуемой литературы

-  Гассман О. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов [Текст] / О. Гассман, К. Франкенбергер. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Лapidус Л.В. Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лapidус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
  3. Лapidус Л.В. Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4—11.
  4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
  5. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

6. *Сеннетт Ф.* Group. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем [Текст] / Ф. Сеннетт. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
7. *Стоун Б.* The Everything Store. Джефф Безос и эра *Amazon* [Текст] / Б. Стоун. — М.: Азбука Бизнес, 2014.
8. *Хау Дж.* Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса [Текст]: пер с англ. / Дж. Хау. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
9. *Chaffey D.* Digital Business and E-Commerce Management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — Pearson Education, 2014.
10. *Bergendahl G.* Investment in Electronic Commerce — Financial Perspectives and Profit Conditions [Text] / G. Bergendahl. — FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN, 2002.
11. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Three Rivers Press, 2009.
12. *Osterwalder A.* Tools for Business Model Generation [Electronic source] / A. Osterwalder. — URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>.

## Глава 6

# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ БИЗНЕСА

В результате изучения главы 6 студент будет:

### **знать**

- особенности управления электронной коммерцией в туризме, на рынке цифрового контента (сегмент компьютерных игр), музыкальных услуг (стриминговых сервисов) и др.;
- возможности электронной коммерции на транспорте;
- отраслевые особенности развития электронной коммерции в сфере общественного питания и на рынке онлайн-доставки еды;

### **уметь**

- выявлять и анализировать возможности для ведения бизнеса в разных отраслях и сферах деятельности в условиях российского рынка электронной коммерции;
- обосновывать причины перехода к электронной коммерции в разных отраслях экономики;
- выстраивать процессы управления инфраструктурой электронной коммерции;

### **владеть**

- способностью выбирать доменное имя, осуществлять его регистрацию, хостинговое размещение и определять необходимые требования к инфраструктуре.

*Ключевые термины:* электронная коммерция в туризме (*online travel*); рынок цифрового контента; видеоконтент; стриминговые сервисы; *Music-on-demand*; пиратство; рынок онлайн-доставки еды; инфраструктура электронной коммерции; Интранет; Экстранет; электронный ресурс; мобильная версия сайта; системы управления контентом *CMS* (*Content Management Systems*); доменное имя; *URL*-адрес; *Usability*; электронные очереди

## 6.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Наука об эффективном управлении организацией в рыночных условиях дает ответы на то, как сегодня должны реагировать компании на изменения, происходящие во внешней среде. В каком состоянии находится среда организации, каковы уровень ее сложности, динамизма и неопределенности и нужно ли предпринимать шаги на пути к действию немедленно или можно переждать надвигающиеся угрозы, ничего не меняя?

В 1990 г. никто не задумывался над тем, как появление Интернета отразится на экономике в целом и на каждой отдельной отрасли в частности. И если в то время многие даже не представляли, что такое Всемирная паутина, то сегодня вопрос облачных технологий, электронного бизнеса и электронной коммерции — тема номер один для всего делового сообщества, главный «ньюсмейкер» для всех мировых СМИ.

Информация о том, как технологии электронной коммерции проникают во все сферы деятельности и приближают компании к достижению коммерческих целей, дана в предыдущих главах. Найти ответы на вопросы: почему компании разных отраслей не могут не реагировать на изменяющиеся условия ведения бизнеса и цифровую трансформацию, как развивается электронная коммерция в различных сегментах и какая инфраструктура необходима для ведения электронной коммерции, — поможет изучение этой главы.

## **6.2. ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЭЛЕКТРОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

Эволюция информационных технологий и дальнейшее формирование цифровой экономики способствуют росту глобального рынка онлайн-образования. По данным *Global Industry Analysts*, в 2015 г. глобальный рынок онлайн-образования должен был достичь отметки в 107 млрд долл. Этот сегмент становится все более привлекательным для инвесторов, например, *Google* инвестировал в сервис для изучения иностранных языков и краудсорсинговых переводов *Duolingo* 45 млн долл. В социальную сеть, связывающую репетиторов, носителей языка с желающими бесплатно выучить иностранный язык, *Busuu*, инвесторы вложили 6,7 млн долл.

Динамика российского рынка онлайн-образования в сегменте B2C также положительная, но объем рынка оценивается пока лишь в 400 млн руб. при числе потребителей в 7,2 млн чел. Наряду с этим рынок можно отнести к растущим. К 2018 г. прогнозируется рост до 6–8 млрд руб.<sup>1</sup>

Самые популярные услуги электронного образования в России — изучение иностранного языка, языковые приложения. Средний уровень конверсии составляет 2%. Конверсия на уровне 2% означает, что из всех пользователей, которые изучают иностранный язык на том или ином сервисе, 98% предпочитает получать образовательные услуги бесплатно, и только 2% покупают абонементы (подписку), оплачивают те или иные основные и дополнительные

---

<sup>1</sup> URL: [http://json.tv/ict\\_telecom\\_analytics\\_view/](http://json.tv/ict_telecom_analytics_view/).

услуги. Как оценивать конверсию в 2%, высокая она или низкая? Ответ можно дать на основании того, что бизнес-модели *Freemium/Free-to-Play* обычно присуща конверсия в пределах от 0,5 до 1,5%; казалось бы, 2% — это много, но для рынка онлайн-образования такой уровень можно расценивать как низкий.

В России на рынке электронного изучения английского языка за последние годы появились успешные проекты. Так, на образовательной платформе по изучению иностранного языка в игровой форме *LinguaLeo* зарегистрировано 13 млн пользователей<sup>1</sup>, конверсия составляет 4%<sup>2</sup>. За один год работы новый сервис *Puzzle English* привлек 300 000 пользователей, конверсия оценивалась в 5%<sup>3</sup>. Это хорошая конверсия, особенно для молодого сервиса. Модель монетизации — «доходы от подписки». Проект был разработан и выведен на рынок программистом, который не мог устроиться на работу из-за проблем с компетенциями в области английского языка. Эта история еще раз убеждает в том, что если человек испытывает определенную потребность и планирует создать бизнес для решения собственной проблемы или проблемы близких ему людей, то он хорошо понимает, что ощущают пользователи, которые столкнулись с такой же проблемой. Как правило, он создает продукт с соответствующей потребительской ценностью и выводит привлекательное ценностное предложение на рынок.

Создаются открытые образовательные сервисы, например, *OpenCourseWare* Массачусетского технологического института<sup>4</sup>. За 14 лет с момента открытия в 2002 г. платформа стала настолько популярна в мире, что в настоящее время на ней размещено 2340 курсов и зафиксировано 200 млн посетителей (рис. 6.1). Доступ осуществляется по лицензии *CC (Creative Commons)*.

Аналогичный российский сервис — национальная платформа «Открытое образование» — был запущен полтора года назад. Сейчас *Openedu.ru* обеспечивает доступ к 81 курсу по разным направлениям подготовки<sup>5</sup> (рис. 6.2).

---

<sup>1</sup> Официальный сайт *LinguaLeo*. URL: <http://lingualeo.com/ru> (дата обращения: 04.08.2016).

<sup>2</sup> *Forbes*. Недостающий пазл: как заработать на онлайн-уроках английского (дата обращения: 17.09.2015).

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Специализированный сервис *OpenCourseWare* Массачусетского технологического института (<http://ocw.mit.edu/index.htm>) был запущен в 2002 г.

<sup>5</sup> Российский сервис «Открытое образование» (<https://openedu.ru>) предлагает онлайн-курсы от ведущих университетов. Число курсов указано по состоянию на 07.05.2016.



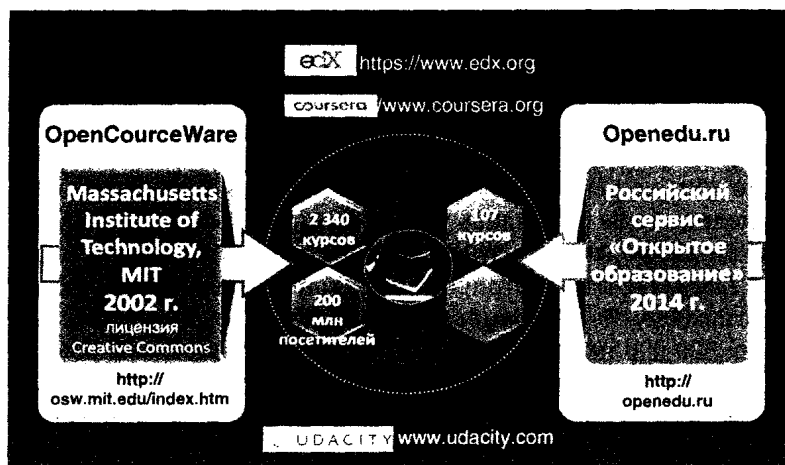


Рис. 6.1. Открытые образовательные сервисы

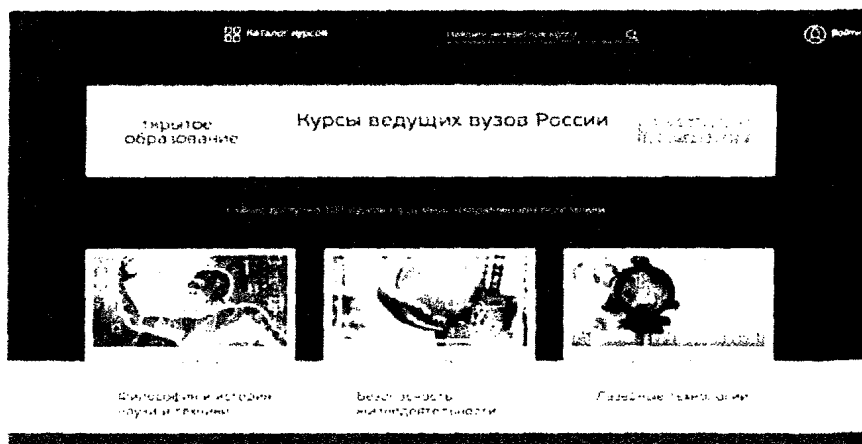


Рис. 6.2. Национальная платформа «Открытое образование»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Скриншот страницы сервиса «Открытое образование». URL: <https://openedu.ru> (дата обращения: 07.05.2016).

Попасть в число авторов курса стало престижным для преподавателей самых рейтинговых вузов. Это меняет мышление представителей профессорско-преподавательского состава от закрытого чтения лекций к обеспечению доступа к интеллектуальной собственности, выкладывая учебно-методических материалов в открытом образовательном пространстве, так как это обеспечивает персональный маркетинг, способствует росту их популярности и индексов цитирования.

Более 350 компаний сотрудничают с *Coursera* и *Udacity* для выявления лучших студентов, которые могли бы стать наилучшими кандидатами на соответствующие должности. *Google* записали 80 тыс. своих сотрудников на курс *HTML5* образовательной платформы *Udacity*<sup>1</sup>. В сегменте B2B разработку электронных курсов предлагают такие компании, как *Oracle*, *IBM*, «Прометей», *WebSoft*, «Амплиуа-Брокер».

В корпоративном обучении все чаще используют современные электронные образовательные технологии, среди которых:

- *social networks*;
- *m-learning (mobile learning)*;
- *e-coaching* (онлайн-коучинг);
- корпоративный блог;
- корпоративные онлайн-библиотеки (*wikis*) (рис. 6.3).

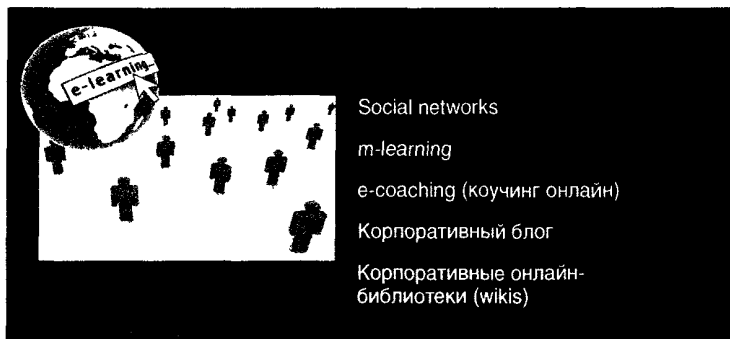


Рис. 6.3. E-learning в корпоративном обучении

По данным *Forrester Research*, некоторые зарубежные компании внедряют серьезные видеонгры для повышения квалификации сотрудников (*Johnson&Johnson*, *Volvo*, *Hilton Hotels*).

<sup>1</sup> Putting MOOCs to Work Recap Infographic. URL: <http://extensionengine.com/putting-moocs-to-work-recap-infographic/K.VKqE9iitUeKs>

Анализ рынка показал, что онлайн-образование в России относится к быстрорастущему сегменту, но даже при достаточных инвестициях низкая конверсия не сможет принести бизнесу высокие прибыли, а значит, достигать высоких коммерческих результатов и эффективно управлять электронной коммерцией в этом сегменте довольно сложно.

### **6.3. ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ НА РЫНКЕ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТА В СЕГМЕНТЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР**

Объем рынка цифрового контента трудно оценить, так как нет единого подхода к его измерению, разделению по сегментам. К этому рынку можно отнести множество цифровых продуктов и электронных услуг, например, игровой контент, видеоконтент, программное обеспечение, музыку, цифровое телевидение, электронные книги, информационные услуги. Несмотря на такое положение дел, в следующих параграфах рассмотрим каждый сегмент по отдельности и раскроем особенности управления бизнесом и электронной коммерцией в том или ином сегменте.

В сегменте компьютерных игр бизнес ведут компании, которые не только профессионально занимаются разработкой компьютерных игр под своим брендом, но и разрабатывают игровой контент под заказ сторонних компаний. Почти все социальные сети и мессенджеры предлагают пользователям игровой компонент. Зачастую доход приносит реклама, встроенная в игры.

Рынок представлен такими игровыми порталами, как *Microsoft MSN Games*, *Zone.com*, *Station.com (Sony)*, *Real Arcade (RealNetworks и Electronic Arts)*, популярным разработчиком компьютерных игр *Wargaming*, промышленной группой *Entertainment Software Association*, которая собирает статистику продаж компьютерных и видеоигр<sup>1</sup>. Набирает рост рынок мобильных игр.

Наиболее популярные модели монетизации для этого сегмента:

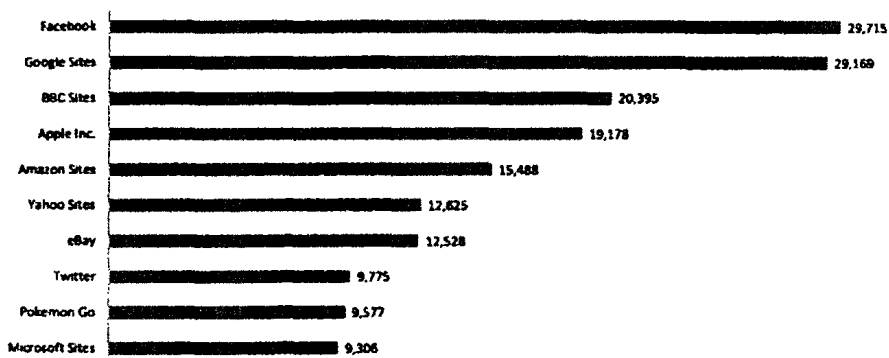
- модель *Freemium*, согласно которой производитель предоставляет базовый функционал бесплатно, а дополнительные функции — за отдельную плату. В этом случае средняя конверсия составляет 0,5–1%, что обеспечивает хорошие прибыли только для очень популярных компьютерных игр — хитов продаж;
- модель *Free-to-Play*, когда игра предоставляется бесплатно, а все дополнительные условия оплачиваются (одежда, инвентарь и все то, что позволяет получить удовольствие от игры).

---

<sup>1</sup> Игра на деньги. 18.02.2015. Газета.ру.

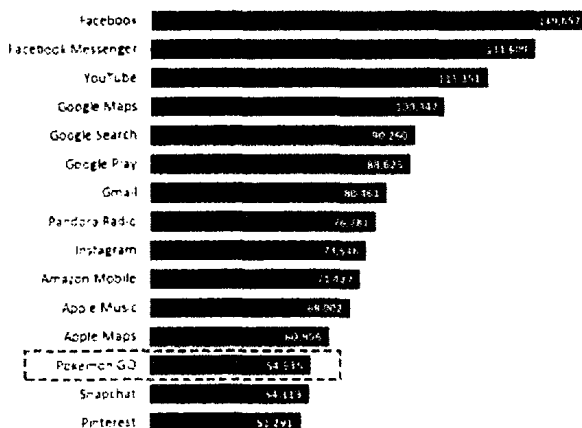
Игра с технологией дополненной реальности *Pokemon Go*, запущенная в 2016 г., уже через один месяц работы набрала 9,577 млн пользователей в возрасте старше 18 лет в Великобритании (рис. 6.4), 54,535 млн в США (рис. 6.5).

**Top 10 Mobile Apps by Unique Visitors (000)**  
Source: comScore Mobile Metrix, UK, Age 18+, July 2016



**Рис. 6.4.** Пользователи *Pokemon Go* в Великобритании на июль 2016 г.<sup>1</sup>

**Top 15 Mobile Apps by Unique Visitors (000)**  
Source: comScore Mobile Metrix, U.S., Age 18+, July 2016



**Рис. 6.5.** Пользователи *Pokemon Go* в США на июль 2016 г.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По данным comScore Mobil Metrix.

<sup>2</sup> Там же.

За последние годы приобрели популярность многие компьютерные игры, среди которых<sup>1</sup>:

- *Angry Birds* (2009 г.). За 35 дней — 50 млн скачиваний, за три года — 1 млрд установок на мобильных устройствах;
- *Fruit Ninja* (2010 г.). За пять лет — более 1 млрд установок;
- *Subway Surfers* (2012 г.). За три года — 1 млрд пользователей.

Производители компьютерных и сложных видеоигр больше ориентированы на взрослую аудиторию. По результатам исследований, сегодня более 40% частых игроков в компьютерные игры — люди старше 35 лет.

Следует отметить, что *Pokemon Go*, как и другие популярные компьютерные игры, являются катализаторами роста рынка мобильного интернета и мобильной коммерции, аксессуаров других сопутствующих устройств, например, мобильных гаджетов, портативных зарядных устройств, чехлов со встроенными аккумуляторами и пр.

#### **6.4. ДОСТИЖЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ В СЕКТОРЕ МУЗЫКАЛЬНЫХ УСЛУГ (СТРИМИНГОВЫХ СЕРВИСОВ)**

За последние годы музыкальный рынок претерпел существенные изменения. «Мировые доходы от продажи музыки в сети, онлайн-сервисов подписки в 2014 г. выросли почти на 7% до 7 млрд долл.<sup>2</sup> Продажи физических носителей продолжают падать, а вслед за ними — и весь мировой рынок музыки: минус 0,4% до 14,97 млрд долл. За 2014 г. объем рынка скачивания музыкальных треков уменьшился на 8%, а объем стримингового рынка вырос на 39%» (рис. 6.6)<sup>3</sup>.

Рынок стриминговых сервисов — наиболее молодой и быстро развивающийся. *Стриминговые сервисы* предоставляют услуги онлайн-прослушивания музыкальных треков и альбомов из каталогов без необходимости их покупки. Сегодня это очень популярная форма потребления музыкального контента. Среди вариантов предоставления стриминговых услуг выделяют:

- возможность слушать музыку в режиме онлайн;
- возможность слушать музыку в режиме онлайн, записывать на устройство и потом повторно прослушивать в офлайн-режиме.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.rbc.ru/photoreport/14/07/2016/5787956f9a79474bb8ff5608/4.shtml>.

<sup>2</sup> По данным Международной федерации звукозаписывающей индустрии, IFPI.

<sup>3</sup> *Болецкая К.* Продажи виртуальной музыки почти сравнялись с продажами на физических носителях // Ведомости. 14.04.2015.



Рис. 6.6. Мировой музыкальный рынок<sup>1</sup>

Росту рынка стриминговых сервисов способствовало несколько ключевых событий. В первую очередь, цифровая трансформация отразилась на появлении инновационных технологий: винил — магнитофонные пленки — кассеты — *CD* — *MP3* — онлайн-стриминговые сервисы. Во-вторых, изменившаяся модель предоставления интернета на условиях безлимитного трафика. В-третьих, изменившиеся схемы монетизации, переход от доступа к контенту за отдельную плату к бесплатному контенту с возможностью оформления платной подписки (рис. 6.7).

Как всегда, растущий рынок привлекал новых игроков, и только за несколько последних лет появились новые лидеры. Так, корпорация *Apple* совершила цифровую революцию, открыв миру *Apple iTunes Store* — музыкальный магазин, который привил пользователям привычку оплачивать скачивание цифрового контента. В 2015 г. *Apple* вывела на российский рынок новый стриминговый сервис *Apple Music* с уникальной моделью монетизации. Другой успешный игрок — сервис потоковой музыки *Spotify* — признан одним из самых быстрорастущих стартапов. Среди других известных сервисов: «Яндекс.Музыка», *Zvooq*, *Google Play Music*, *Deezer*.

Самая успешная бизнес-модель на рынке музыкальных услуг — *Music-on-demand*. Ее основной особенностью является то, что потребитель сам выбирает все необходимое и оплачивает только то, что ему на самом деле нужно, на условиях подписки (фиксиро-

<sup>1</sup> Болецкая К. Продажи виртуальной музыки почти сравнялись с продажами на физических носителях // Ведомости. 14.04.2015.

ванная плата за месяц), например, конкретные музыкальные треки. Онлайн-музыкальный рынок развивается на основе отчислений *роялти* — отчислений с цифровых продаж и от реализации *CD*. Согласно мировой практике, размеры роялти составляют 10–20% от суммы покупки.

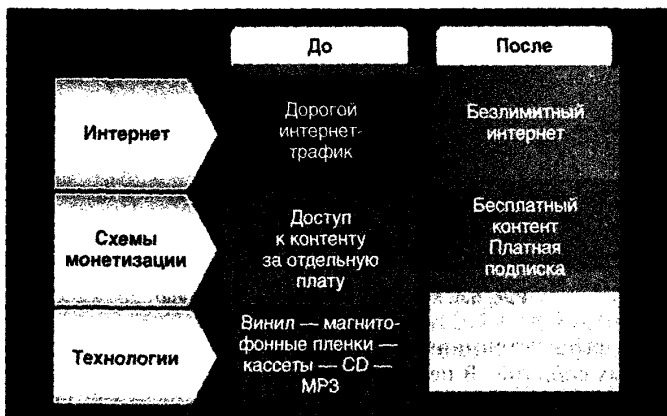


Рис. 6.7. Драйверы роста рынка стриминговых сервисов

Если несколько лет назад компании зарабатывали на продаже контента, то сегодня, после появления стриминговых сервисов, они вынуждены предоставлять контент бесплатно в целях привлечения пользователей, а основной доход получать от рекламы.

Среди проблем сегмента музыкальных услуг, как и многих других сегментов цифрового контента, доминирует *пиратство* — незаконное скачивание контента. По данным Международной федерации звукозаписывающей индустрии (*IFPI*), каждый пятый интернет-пользователь закачивает или слушает нелегальные копии треков<sup>1</sup>. По мнению экспертов, 80% пользователей вообще не готовы отказаться от пиратского контента, а 58% смотрят нелегальный контент исключительно потому, что он пиратский<sup>2</sup>. Несмотря на такую неутешительную статистику, общество эволюционирует, и новые стриминговые сервисы помогают изменить потребительское поведение в сторону ухода от этой проблемы.

<sup>1</sup> Бolečкая К. Продажи виртуальной музыки почти сравнялись с продажами на физических носителях // Ведомости. 14.04.2015.

<sup>2</sup> По мнению директора по маркетингу онлайн-кинотеатра *Now.ru*. URL: <http://ria.ru/technology/20110929/446235797.html#K13671480726293&message=resize&relto=register&action=addClass&value=registration>.

## **6.5. УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ НА РЫНКЕ ЭЛЕКТРОННОЙ ИНФОРМАЦИИ**

Рассмотрим классификацию информационных услуг. Информационные услуги в интернете по источникам информации разделены:

- по языковому признаку (на каком языке представлена информация);
- территориальному признаку (в каком регионе территориально предоставляются информационные услуги);
- способам представления информации (информационные порталы, веб-страницы, файловые серверы).

По типу контента электронная информация делится:

- на научно-образовательную информацию (нишевый рынок): онлайн-образование, сайты университетов и других образовательных учреждений, научные и научно-образовательные журналы;
- деловую (бизнес) финансовую, биржевую, статистическую, информацию (нишевый рынок): новости, обзоры рынков, дайджесты мировой прессы, деловые журналы (*LEXIS-NEXIS*, РБК, *Reuters*, «Коммерсантъ») и др.;
- информацию для широкого потребления (массовый рынок): информационные агентства, новостные порталы, справочные сервисы, прогноз погоды, юридическая, развлекательная информация (ИТАР-ТАСС, РИА «Новости», агентство «Интерфакс», «Аргументы и факты»).

За последние годы все крупнейшие поставщики деловых новостей стали использовать электронный канал взаимодействия с читателями, потребителями информационных услуг.

## **6.6. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И НА РЫНКЕ ОНЛАЙН-ДОСТАВКИ ЕДЫ**

Одним из современных трендов развития сферы общественного питания стала онлайн-доставка еды из ресторанов. Такую услугу предоставляют как сами рестораны и кафе, так и специализированные компании, созданные только для доставки заказанных блюд. Рассмотрим особенности управления электронной коммерцией в сфере общественного питания и на рынке онлайн-доставки еды в России.

По данным *AddVenture*, объем российского рынка намного больше 1,5 млрд долл. Рынок в основном сконцентрирован в крупных городах: Москве, Санкт-Петербурге и др. Объем московского



рынка онлайн-доставки еды превышает 700 млн долл. и составляет 80 тыс. заказов в день.

Российский рынок онлайн-доставки еды еще довольно молодой. Как правило, на него выходят компании, имеющие успешный опыт ведения подобного бизнеса за рубежом. Например, компания *FoodPanda* работает в 40 странах мира и демонстрирует ежегодный рост в 100%. *FoodPanda* сотрудничает с 22 000 ресторанов, имеет 2000 постоянных партнеров и обслуживает 5000 заказов в месяц.

На глобальном рынке онлайн-доставки еды всего несколько крупных игроков: *FoodPanda*, *Lieferheld*, *Lieferando.de*, *GrubHub*, *JustEat*. Они имеют расширенную партнерскую сеть. В 2014 г. *FoodPanda* приобрела 100% акций растущей компании *Delivery Club*<sup>1</sup>.

Бизнес-модели компаний, работающих на рынке онлайн-доставки еды, основаны на том, что компании-агрегаторы, как и агрегаторы в других сферах бизнеса, предоставляют всю необходимую информацию (меню, цены, условия доставки) всех ресторанов-партнеров. Цены агрегаторов совпадают с ценами, указанными на порталах ресторанов. При этом компания-агрегатор получает фиксированный доход (процент) с суммы каждой сделки (рис. 6.8).



Рис. 6.8. Бизнес-модель сервиса по он-лайн доставке еды *FoodPanda*

<sup>1</sup> Фонд *AddVenture* заработал до 50 млн долл. от продажи сервиса по доставке еды *Delivery Club*. 17.06.2014. URL: <https://vc.ru/p/deliveryclub-50>.

При такой модели все заинтересованные стороны удовлетворяют свои интересы: агрегаторы получают доход от эффекта масштаба, рестораны охватывают больше потребителей услуг, а потребители получают качественный и удобный сервис по бесплатной доставке.

В последнее время на российском рынке появляются сервисы, предлагающие рынку новое ценностное предложение, доставку обеда за 10 минут, например, *UberEATS*. Агрегатор такси *Gett* в 2015 г. открыл сервис по доставке суши, в 2016 г. его закрыл и открыл сервис по доставке пиццы. Основная потребительская ценность заключается в том, что человек может осуществить заказ и компании обеспечить доставку всего за 10 минут.

Для успешной работы на этом рынке необходимо изучить потребительское поведение и предпочтения в еде, которые могут различаться даже в разных регионах одной страны. Например, в Москве чаще всего заказывают суши, в Санкт-Петербурге — пиццу. При этом в Сенегале в основном заказывают мороженое, в Малайзии — кофе из *Starbucks*, а в Казахстане любят французские булочки.

Когда западные компании выходили на российский рынок онлайн-доставки еды, то оказывалось, что бизнес-модели, которые эффективно работали за рубежом, не работали в Российской Федерации. Например, компании онлайн-доставки еды за рубежом не нуждаются в создании *call*-центров. Они способны осуществлять деятельность полностью в режиме онлайн. Для ведения бизнеса в России необходимо закладывать дополнительные инвестиции в создание и содержание *call*-центров, потому что в России потребители зачастую не заказывают онлайн, а обращаются в *call*-центр.

## **6.7. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ В ТУРИЗМЕ (ON-LINE TRAVEL)**

Из науки о менеджменте известно, что технологическая составляющая внешней среды организации является самой динамичной, а значит, и самой опасной для бизнеса. Как уже было отмечено в главе 1, жизненный цикл инноваций сокращается, что приводит к гонке производителей за вывод сугубо новых или модернизированных продуктов на рынок в целях сохранения и наращивания рыночных позиций.

Планировщик маршрута запускается с одного клика, смартфон превращается в билет. Потеря информации о пассажире приводит к проблемам управления лояльностью, таргетирования рекламы с учетом индивидуального профиля туриста. Такие изменения

стали настолько заметны, что новый термин «инновационная мобильность» не кажется таким новым, а идея бесшовной транспортной системы с единым интероперабельным билетом уже не так далека от реальности.

Интернет приблизил компании к клиентам. Сфера туризма одной из первых после банковской отреагировала на то, что нужно уходить в онлайн, чтобы быть ближе к клиенту. К туристическим услугам онлайн (*on-line travel*) относят:

- заказ, покупку авиа-, железнодорожных и других билетов онлайн;
- бронирование и оплату гостиниц;
- онлайн аренду автомобилей;
- электронное калькулирование стоимости туров, билетов и пр.;
- заказ, покупку туров, экскурсионных программ онлайн;
- виртуальные экскурсионные туры по музеям, городам и др.;
- онлайн-консультирование.

К зависимым от рынка *on-line travel* можно отнести услуги компаний, предоставляющих информацию о туристических маршрутах, морских и речных круизах, «горящих» турах, прогнозе погоды, отзывы и рекомендации о гостиницах, ресторанах в разных городах мира. Например, *Cruise Specialists*, *TripAdvisor*, *VacationsToGo.com*. Некоторые компании работают только на нишевых рынках, например, порталы, предоставляющие информацию для серферов (*WaveHunters.com*, *WannaSurf*) (рис. 6.9).

На практике на рынке *on-line travel* сложилось несколько форм ведения бизнеса.

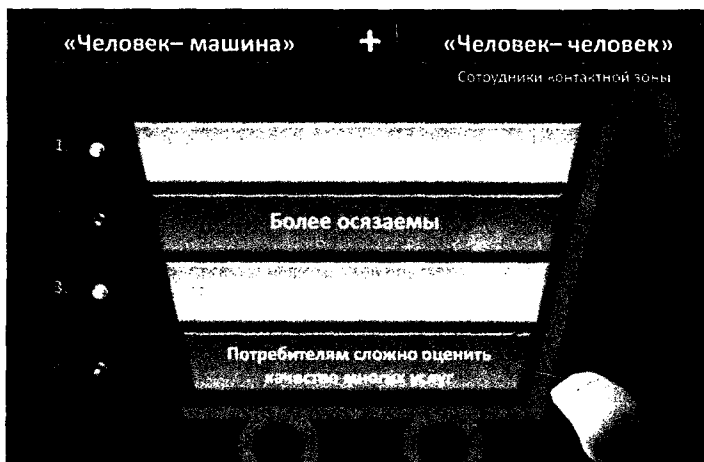
1. *Онлайн плюс офлайн*. Зачастую туристические компании в силу особенностей туристической услуги встраивают элементы электронной коммерции (интернет-магазин, онлайн-консультирование и др.) в офлайновый бизнес.

2. *100% онлайн-бизнес*. Такую форму используют компании, которые полностью ведут бизнес в сети Интернет, например, агрегаторы по бронированию гостиниц, продаже билетов, мобильные приложения.

Ценность использования электронного канала продаж на рынке туристических услуг определяется тем, что компания может оставаться на связи с потребителями в течение 24 ч в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году (24/7/365).

Самыми распространенными схемами монетизации на рынке *on-line travel* являются:

- доход от совершенных сделок по продаже собственных туров;



Надежность информационных систем / временной фактор

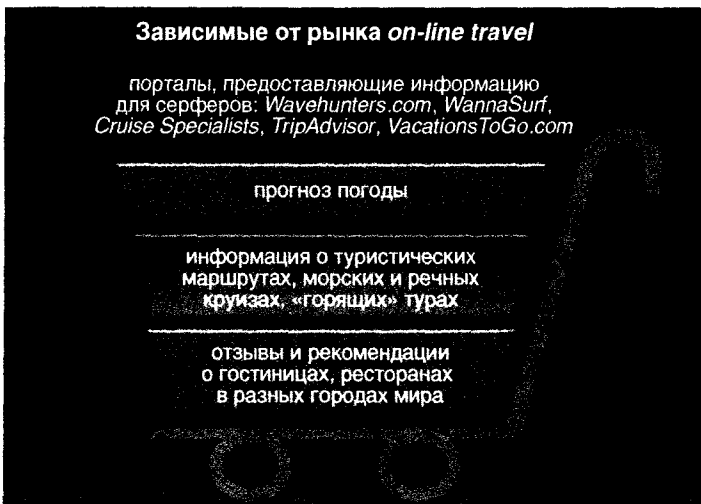


Рис. 6.9. Туристические услуги онлайн. Зависимые от рынка *on-line travel*

- фиксированный доход с продажи билетов (комиссионное вознаграждение) или фиксированный сбор за обработку электронных билетов;
- плата за содействие в сделке, доход в виде зафиксированной доли от суммы сделки, совершенной напрямую между туроператором и потребителем;
- доходы от рекламы (рис. 6.10).



Рис. 6.10. Бизнес-модели компаний на рынке *on-line travel*

Динамика российского рынка *on-line travel* положительная. По данным *Data Insight*, объем рынка в 2013 г. оценивался в 7,2 млрд долл., к концу 2015 г. прогнозировалось 10 млрд долл. (рис. 6.11). По другим данным, в 2014 г. рынок онлайн-туризма вырос на 43% и его объем составил 279 млрд руб. Рынок услуг такси-приложений, поиска работы, купонов и т.д. был оценен в 128 млрд руб. <sup>1</sup>

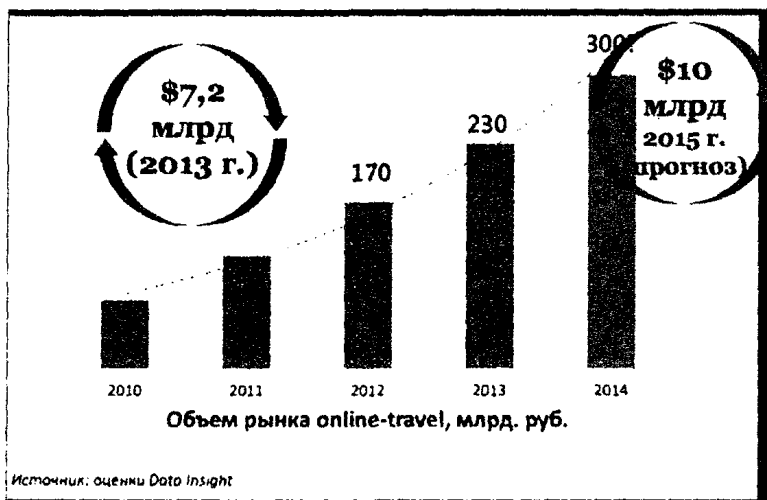


Рис. 6.11. Динамика российского рынка *on-line travel*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 32.

<sup>2</sup> По данным *Data Insight*.

На рынке *on-line travel* лидирует сегмент по продаже авиабилетов (более 50%), меньшую долю занимают продажи железнодорожных билетов, далее идут сегменты бронирования отелей и покупки туров. На рынке появляются новые компании, например, *Ozon* создал *Ozon.travel*. Многие компании электронного бизнеса вышли на рынок *on-line travel* с целью диверсификации деятельности.

Рост сегмента онлайн-бронирования отелей составил 80%, его доля равна 5%. По прогнозам экспертов, к концу 2015 г. ожидался шестикратный рост данного сегмента. Объем рынка гостиничных услуг в России в 2014 г. составил 174,7 млрд руб.<sup>1</sup>

В России приобретают популярность электронные сервисы зарубежных компаний. Например, агрегатор *Booking.com*, сервис создан в 1996 г. и зарегистрирован в Нидерландах. Удобный сервис предлагает комплексные услуги по бронированию гостиниц, аренде автомобилей путешественникам со всего мира. По данным экспертов, схема монетизации заключается в том, что компания получает не менее 17%<sup>2</sup> от всех транзакций, как проведенных на портале *booking.com*, так и оплаченных напрямую, например, в гостинице. За счет эффекта масштаба компания уже много лет занимает устойчивое положение на рынке, имеет пул лояльных клиентов и предлагает систему специальных предложений и подарков для постоянных клиентов.

Такой растущий рынок является привлекательным для бизнеса и способствует выходу новых игроков. Появившиеся не так давно услуги по бронированию гостиниц «день в день» предлагают сервисы *OneTwoTrip*, *Anywayanyday*, *Ostrovok*<sup>3</sup>. Новый мобильный сервис *Booking Now* с системой геолокации и учета личных предпочтений клиентов по различным критериям позволяет забронировать гостиницу в течение часа, за час до заезда. Транспортные компании могут экономить на организации продаж через кассовые службы.

Развитию рынка *on-line travel* способствуют и изменяющиеся условия внешней среды, ведение бизнеса как на макро-, так и на мегауровнях. Драйверами роста рынка являются:

- дальнейшее проникновение интернета;
- развитие технологий электронной коммерции;
- доверие к туристическим услугам онлайн (например, доверие к услугам электронных агрегаторов усилилось в ключе событий).

---

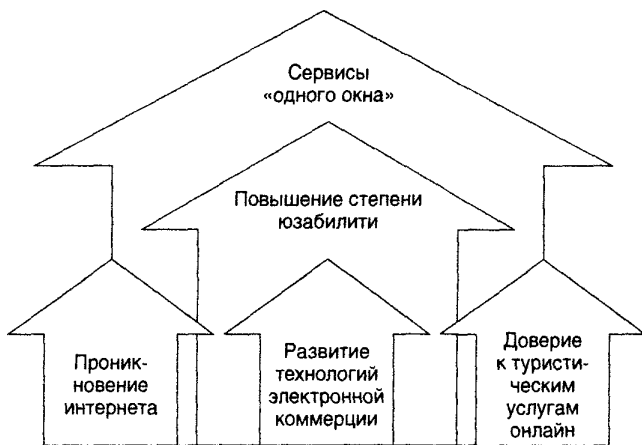
<sup>1</sup> URL: [http://top.rbc.ru/technology\\_and\\_media/14/04/2015/552ceba59a79471738d0f2ca](http://top.rbc.ru/technology_and_media/14/04/2015/552ceba59a79471738d0f2ca).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

которые в последнее время сопровождали развитие российского туристического рынка, когда турагентства закрывались и люди оставались без отдыха, так как проживание в гостиницах и билеты не были оплачены);

- изменяющееся поведение потребителей, например, потребители стали чаще бронировать и оплачивать билеты самостоятельно, напрямую через порталы перевозчиков;
- появление агрегаторов, предоставляющих сервисы «одного окна»;
- повышение степени юзабилити туристических сервисов и туристических агентов (рис. 6.12).



**Рис. 6.12.** Факторы роста российского рынка *on-line travel*

Добавленная потребительская ценность на рынке *on-line travel* обеспечивается:

- персонализированным обслуживанием;
- консолидацией информации (сбор, систематизация информации в одном месте, на одном сервисе);
- экономией времени на осуществлении звонков и приезд в офис;
- круглосуточным доступом к информации и услугам круглый год (работа в режиме 24/7/365);
- удобством хранения билета в электронном виде на любом устройстве;
- отсутствием страха забыть дома билет.

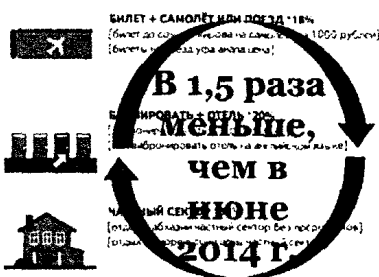
Рынок туристических услуг онлайн использует статистику поисковых запросов для проведения анализа состояния рынка и для про-

гнозирования потребительского спроса. В период перед высоким туристическим сезоном, с апреля по июнь 2015 г., «Яндекс» провел исследование по изучению туристических поисковых запросов. Было проанализировано 70 млн<sup>1</sup> словоформ. Анализ показал, что число поисковых запросов сократилось в 1,5 раза по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, на основании чего можно прогнозировать спад спроса на услуги данного сегмента (рис. 6.13).

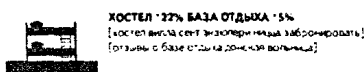
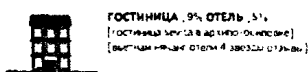
**КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ФОРМУЛИРОВКИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ЗАПРОСОВ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ**

На сколько процентов выросла или сократилась доля запросов с этими словами среди всех туристических запросов. В квадратной табличке приведены пометки запросов.

**ЛЮДИ СТАЛИ ЧАЩЕ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ ПОЕЗДКИ САМИ**



**ЛЮДИ СТАЛИ БОЛЬШЕ ЭКОНОМИТЬ НА ПРОЖИВАНИИ**



[http://yandex.ru/company/researches/2015/ya\\_tourism](http://yandex.ru/company/researches/2015/ya_tourism)

**Рис. 6.13.** Статистика поисковых запросов по развитию рынка *on-line travel*<sup>2</sup>

Проведем анализ результатов исследования. В первую очередь, упали поисковые запросы по турфирмам (-12%), гостиницам (-9%), отелям (-5%), путевкам (-11%), «горящим путевкам и турам» (-21%), но при этом выросли запросы по билетам на самолет или поезд (+18%), по бронированию отелей (+20%), по частному сектору (+38%), базам отдыха (+5%). Наряду с этим, частота запросов «билет на самолет или поезд» и «бронировать отель» выросла в среднем на 19%.<sup>3</sup> Иными словами, российские туристы стали меньше обращаться к услугам турагентств и больше изучать возможность самостоятельно организовывать отдых. В целом, можно сделать вывод о том, что люди стали экономить на туристических

<sup>1</sup> Lenta.ru: «Яндекс» исследовал изменения туристических предпочтений россиян. 27.08.2015.

<sup>2</sup> Результаты исследования «Яндекс». URL: [https://yandex.ru/company/researches/2015/ya\\_tourism](https://yandex.ru/company/researches/2015/ya_tourism).

<sup>3</sup> Lenta.ru: «Яндекс» исследовал изменения туристических предпочтений россиян. 27.08.2015.



услугах и пытаются сами забронировать гостиницу, купить билет, не обращаясь к услугам туристических агентств.

По данным *Data Insight* и *PayPal*, российские покупатели на рынке туристических услуг онлайн начинают активно пользоваться электронными сервисами только через пять лет после первого опыта покупки билетов через интернет.

Тренд будущего — переход туристических компаний, работающих офлайн, к открытию собственных электронных торговых площадок полного цикла, позволяющих осуществить выбор, бронирование, оплату гостиницы/билета, получить пакет документов, не отходя от компьютера.

## **6.8. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ НА ТРАНСПОРТЕ**

Цифровая экономика оказывает влияние на все отрасли, и транспорт — не исключение. На протяжении двух последних десятилетий можно наблюдать за трансформацией железнодорожного транспорта. Это проявляется в изменении бизнес-моделей операторских, логистических и инфраструктурных компаний. Появляются новые концепции «электронного» вокзала с «умной» инфраструктурой, внедряются многоканальные системы передачи информации в режиме реального времени, персонализированный клиентоориентированный подход на основе анализа больших данных (*Big data*), используются резервы растущей популярности мобильных приложений как каналов персонального обслуживания и многое другое.

Виртуализация позволяет каждой компании купить «место в облаке» с необходимой конфигурацией на удаленном доступе под имеющиеся потребности за небольшую плату по сравнению со стоимостью информационных систем, затратами на обслуживание и обеспечение их надежности, стойкости по отношению к кибератакам и другим угрозам со стороны мошенников. Визуализация также решает проблему унаследованных систем. Если такую возможность перенести, например, на ОАО «РЖД», то при решении стратегически важных задач в условиях соблюдения строгой конфиденциальности представляется целесообразным создание собственного «облака» для обслуживания железнодорожной отрасли.

Обратим внимание еще на одно явление, порожденное цифровой экономикой. На рынке таксомоторных услуг появились компании-агрегаторы, задача которых — аккумулировать все возможности перевозчиков и предоставлять удобный сервис для пассажиров. Примеры: *Gett Taxi*, «Яндекс.Такси» и др. Если раньше, несколько лет

назад, в часы пик для того, чтобы вызвать такси, нужно было обзвонить пять компаний и ожидать более 40 минут, то сейчас можно осуществить вызов одним кликом через одно приложение. Более того, данный сервис предоставляет возможность клиенту осуществлять контроль времени ожидания машины, наблюдать за ее перемещением и даже ознакомиться с хобби таксиста. И как бы таксисты ни были против бизнес-моделей агрегаторов, никакие забастовки не смогут противостоять новым вызовам электронной экономики, так как выводят качество транспортных услуг на новый уровень.

Электронная коммерция — активный тренд XXI в., и повернуть время вспять уже не удастся. Например, в 2014 г. в Москве был запущен пилотный проект по реализации концепции «“умные” остановки для наземного общественного транспорта». Пассажиры с помощью сенсорного экрана и системы ГЛОНАСС получают информацию о времени ожидания транспортного средства, и это новая потребительская ценность.

Если обратиться к опыту Японии<sup>1</sup>, то наибольший интерес в области использования возможностей информационных технологий демонстрирует самый крупный пассажирский перевозчик в мире, японская компания *JR East Group*, основанная в апреле 1987 г. В настоящее время *JR East Group* перевозит 17 млн пассажиров в день, обеспечивая курсирование 13 000 поездов в сутки. По состоянию на конец марта 2014 г. компания показала 32% доходов от непрофильного бизнеса и 68% — от железнодорожных перевозок в сегментах «городские», «региональные», «высокоскоростные *Shinkansen*»<sup>2</sup>. В перевозочной деятельности 66% дохода обеспечены городскими железнодорожными перевозками, 30% — высокоскоростным сообщением и 4% получены от других видов пассажирских перевозок.

Электронные технологии позволяют *JR East Group* реализовывать проект железнодорожный «вокзал — город», *Tokyo Station City*, т.е. это реализация концепции развития центрального вокзала Токио с интеграцией функций вокзала с отелями, комплексами бизнес-офисов, коммерческими и другими объектами. Среди нелевозочных видов деятельности *JR East Group* выделяют:

- управление коммерческой недвижимостью (отели, офисы);
- торговую деятельность и общественное питание;
- производство подвижного состава;

<sup>1</sup> Ланидус Л.В. Электронные технологии как инструмент управления инновационной мобильностью пассажиров // Экономика железных дорог. 2015. № 12; Ланидус Б.М., Ланидус Л.В. Железнодорожный транспорт: философия будущего. М.: Прометей. 2015.

<sup>2</sup> Better Solution for Smarter Transportation. JR East Railway Company. 2015.

- автобусный сервис;
- монорельсовый транспорт;
- аренду автомобилей;
- систему электронных платежей (*IT-Suica*);
- рекламный бизнес;
- услуги фитнес-центров;
- туристический сервис и др.<sup>1</sup>

Система электронных платежей *IT-Suica* является одним из основных источников доходов от непрофильного бизнеса крупнейшей железнодорожной компании в мире *JR East Group*. С момента вывода на рынок в 2001 г. электронных *IC* карт *Suica* уже к 31 марту 2008 г. в обороте было 38,9 млн карт, а через три года, к 2011 г., их число оценивалось в 70 млн<sup>2</sup>. 31 марта 2013 г. поставлен рекорд, когда в один день было осуществлено 3,4 млн транзакций во всех магазинах сети картой *Suica*. Такой популярности системы *IT-Suica* способствовал введенный в действие в 2006 г. новый мобильный сервис *Suica*<sup>3</sup>. В 2004 г. система *IT-Suica* предоставила новую услугу — пользование электронными деньгами (рис. 6.14)<sup>4</sup>.



**Рис. 6.14.** Система электронных платежей *IT-Suica*

- <sup>1</sup> Ланудус Л.В. Влияние электронной экономики на железнодорожный транспорт // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет. Тр. междунар. науч.-практ. конф. М.: МИИТ, 2015; Ланудус Б.М., Ланудус Л.В. Железнодорожный транспорт: философия будущего. М.: Прометей, 2015.
- <sup>2</sup> Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism. Urban Railway Systems. Outstanding Service with High Efficiency. P. 4.
- <sup>3</sup> JR East Japan Railway Company. Annual Report 2013. Ever Onward. P. 003, 035. JR-East. Company information 2012–2013. P. 28–31.
- <sup>4</sup> Ланудус Л.В. Электронные технологии как инструмент управления инновационной мобильностью пассажиров // Экономика железных дорог. 2015. № 12.

Основной особенностью карты *Suica* является доступность к сервису в различных зонах: на станциях, в вагонах, вне станций (в такси, на парковках, в ресторанах, отелях, супермаркетах, школах, университетах и др.), а также дома при осуществлении покупок онлайн (интернет-шоппинг). В настоящее время IC карты принимают 10 транспортных компаний Японии. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что *JR East Group* является одной из первых транспортных компаний, которые осуществили важные шаги на пути к созданию бесшовной транспортной системы и смогли вывести на рынок транспортных услуг новое ценностное предложение на основе информационных технологий и сети Интернет.

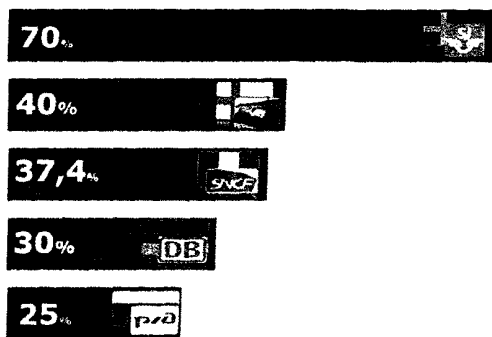
В настоящее время железнодорожные компании существенно расширяют использование возможностей электронных технологий не только в пассажирском, но и в грузовом сообщении. Например, национальный железнодорожный перевозчик Германии *Deutsche Bahn* предлагает пассажирам удобный сервис *DB Navigator*<sup>1</sup>, позволяющий планировать поездку и отслеживать на карте реальное местонахождение поездов дальнего следования (*DB Fernverkehr*) и поездов, курсирующих между соседними регионами (*DB Regio*). На выставке *Mass-Trans Innovation Japan 2013. International Trade Fair for «Railways» Technology* в Токио одна японская компания экспонировала робота, созданного для этих же целей, только для железнодорожных вокзалов. Такой робот наделен способностью выстраивать маршрут на экране, говорить и физически указывать правильный путь обратившемуся за помощью пассажиру.

ОАО «РЖД» развивается согласно мировым трендам. Компания предложила удобные и популярные сервисы для пассажиров: покупку электронных билетов и электронную регистрацию. По доле электронных продаж российский национальный перевозчик уверенно движется в направлении наращивания объемов электронных услуг, встроенных в процесс обслуживания пассажиров. В 2014 г. в ОАО «РЖД» было оформлено более 26 млн (25%) электронных железнодорожных билетов, при этом было зафиксировано более 4 млн уникальных пользователей сайта *rzd.ru*. Для сравнения, в 2014 г. *Deutsche Bahn* достигла уровня 30%, *SNCF* — 37,4%, *VR Group* — 40%, *SJ* — 70% (рис. 6.15).

В среднем доля пассажиров железнодорожного транспорта, пользующихся электронной регистрацией, составляет 80%, для по-

<sup>1</sup> *Ланидус Л.В.* Электронные технологии как инструмент управления инновационной мобильностью пассажиров // Экономика железных дорог. 2015. № 12; *Ланидус Б.М., Ланидус Л.В.* Железнодорожный транспорт: философия будущего. М.: Прометей. 2015.

ездов «Сапсан» этот показатель чуть выше 90%<sup>1</sup>. Нетрудно представить, какие затраты на персонал понесла бы компания при оформлении такого числа билетов через кассы и какой объем комиссионного вознаграждения пришлось бы передать агентам по реализации билетов. Безусловно, ключевая задача транспортной компании — привлечение потенциальных пассажиров на сайт и увеличение доли электронных билетов. Это связано с удобством, с потребностями поколения *Next*, но главное — с сокращением издержек.



**Рис. 6.15.** Статистика национальных железнодорожных перевозчиков: продажа электронных билетов

ОАО «РЖД» выстроило всю цепочку управления взаимоотношениями с пассажирами на высоком уровне, подобно другим национальным операторам европейских стран. Отдельного внимания заслуживает программа лояльности «РЖД-Бонус» с возможностью регистрации на сайте *rzd-bonus.ru*, которая была запущена в июле 2012 г. в целях увеличения пассажиропотока. Программа показала хорошую динамику и по состоянию на конец 2014 г. собрала более 900 000 участников. ОАО «Федеральная пассажирская компания» внедрила новое технологическое решение по оснащению билетных касс POS-терминалами, что позволило расширить линейку принимаемых к оплате карт бесконтактными *Visa PayWave*, *MasterCard PayPass*, мобильными устройствами с *NFC*. Стать ближе к пассажиру уже невозможно путем открытия новых офисов продаж железнодорожных билетов, это возможно только за счет инвестиций

<sup>1</sup> Из выступления заместителя руководителя Управления сети продаж ОАО «ФПК» А.И. Леденева на конференции «Будущее электронного бизнеса и электронной коммерции» на экономическом факультете МГУ им. М.В. Ломоносова 17 декабря 2014 г.

в высокотехнологичную инфраструктуру, основой которой являются современные информационные технологии.

Разработка удобных мобильных сервисов — это также залог успеха. ОАО «РЖД» работает над приложением, выполняющим функции маршрутизатора при осуществлении интермодальной поездки. Пассажир может выстроить весь маршрут из пункта *A* в пункт *B* несколькими видами транспорта. И этот тренд будущего основан на фактологических данных о количестве мобильных устройств в мире, которых в 5 раз больше, чем настольных компьютеров и ноутбуков вместе взятых.

Облик транспортной системы будущего — *бесшовная транспортная система*<sup>1</sup> — объединение транспортно-технологических элементов перевозки, оказываемых различными видами транспорта, в единую транспортную услугу, максимально обеспечивающую потребительские ожидания пассажиров. Благодаря удобным электронным сервисам (мобильным приложениям), возможности приобрести электронный билет «одним кликом» на все виды транспорта с учетом электронного маршрутизатора, позволяющего автоматически минимизировать время ожидания транспорта и время на пересадку с одного вида транспорта на другой, появляется возможность приблизить реальное качество транспортной услуги к желаемому.

Бесшовная транспортная система фактически формирует новую бизнес-модель с признаками не только транспортного, но и информационного и торгового бизнеса, так как бесшовная услуга, включая составляющие нескольких, зачастую многих продуктов, будет работать в режиме «транспортного супермаркета», обеспечивающего пассажиров многими услугами/продуктами через одну кассу. Созданием условий для удобных интерфейсов между отдельными звеньями бесшовной транспортной услуги фактически должны стираться грани между железнодорожным вокзалом, автобусной станцией, аэровокзалом, которые уже совсем скоро будут представлять собой единое технологическое и сервисное пространство с «умной» межтранспортной информационной инфраструктурой.

Развитие бесшовных транспортных технологий предопределяет усиление взаимодействия организаций различных видов транспорта не как конкурентов, а как партнеров с высоким уровнем кооперации, направленной на достижение общей цели наращивания объемов перевозок пассажиров на основе высокого уровня удовле-

---

<sup>1</sup> Лапидус Б.М., Лапидус Л.В. Гладкая бесшовная транспортная система как инструмент повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта. Экономика железных дорог. 2016. № 10. С. 27–37.

творенности потребителей услуг и, как следствие, — повышения подвижности населения. При этом обязательным и важнейшим условием перехода к гладким бесшовным транспортным системам являются тотальная цифровизация основных и межоперационных процессов управления взаимоотношениями с клиентами, поставщиками и партнерами и контроль над состоянием детерминант качества услуг на каждом из видов транспорта и межтранспортных интерфейсов (хабов и электронных сервисов)<sup>1</sup>.

Электронные технологические решения, включая электронные платежные системы, мобильные сервисы, приложения, персонализированное обслуживание на основе технологий *Big data*, искусственного интеллекта и машинного обучения будут способствовать повышению эффективности управления взаимоотношениями с пассажирами, повышению качества предоставляемых услуг. Концепция реализации комплексного научно-технического проекта «Цифровая железная дорога», утвержденная в декабре 2017 г. в ОАО «РЖД», направлена в том числе и на решение этих приоритетных задач.

## **6.9. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

Электронная коммерция и электронный бизнес не могут развиваться без инфраструктуры. Собственно информационные системы — не только неотъемлемая часть 100% электронного бизнеса, но и основа офлайн-бизнеса со встроенными онлайн-каналами. Например, ОАО «Аэрофлот» имеет свою IT-стратегию, согласно которой приоритетной задачей является построение инфраструктуры, единой платформы бронирования и продажи билетов для всех дочерних авиакомпаний, работающих под брендом «Аэрофлот». С такой задачей сталкиваются все компании, которые создают дочерние компании, сливаются/поглощают/покупают другие компании. В этом случае необходимо также определить конфигурацию системы, установить единые технические параметры, разработать единую информационную платформу для осуществления синхронизации данных.

Наряду с проблемой унаследованных систем компании решают вопросы обеспечения безопасного выхода в сеть Интернет, построения надежных сетей Интранет и Экстранет.

---

<sup>1</sup> *Ланидус Л.В., Ланидус Б.М.* Гладкая бесшовная транспортная система — инновационная модель будущего: природа, сущность, детерминанты качества // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. 2017. № 2.

*Инtranет* — корпоративная сеть, обеспечивающая доступ персонала компании к системам внутреннего и внешнего документооборота для осуществления межличностных коммуникаций между сотрудниками.

*Экстранет* — сеть, которую выстраивает компания для делового взаимодействия с партнерами, поставщиками и потребителями.

Каждый компьютер в интернете имеет свой уникальный *IP*-адрес (*Internet Protocol Address*), например, 556.128.676.342, который идентифицирует компьютеры в компьютерной сети. *IP* также помогает компаниям вести учет всех корпоративных компьютеров и осуществлять контроль над выходом сотрудников в сеть Интернет (рис. 6.16).



Рис. 6.16. Интернет, Интранет, Экстранет

*Электронный ресурс* — официальный *web*-сайт (портал), организованный под задачи компании. Электронную коммерцию невозможно вести не только без сайта, но уже и без *мобильной версии сайта*, поэтому при разработке сайтов следует предусматривать разработку мобильной версии. Современные сервисы по продаже «коробочных» готовых решений (шаблонов сайтов) при покупке шаблона сайта предлагают комплексное решение с мобильной версией, которая представлена в общем пакете под единой лицензией. Например, сайты, созданные на *WordPress*, системы управления контентом *CMS (Content Management Systems)*.

*Цифровая платформа* — разновидность электронного ресурса, к которому имеют доступ различные компании и могут использовать ее для собственного *web*-представительства в целях осуще-



ствления взаимодействия с поставщиками и/или реальными и потенциальными потребителями продукции/услуг. Например, электронные моллы открывают перед каждой торговой компанией возможность иметь *web*-витрину и проводить транзакции. К цифровым платформам можно отнести отраслевые, межотраслевые виртуальные биржи, которые позволяют компаниям осуществлять закупки и продажи в электронном виде, сокращая при этом расходы на управление взаимоотношениями с поставщиками (*SRM*) и клиентами (*CRM*).

Для выхода в интернет с беспроводного устройства (мобильного телефона, смартфона, планшета) необходим протокол беспроводных приложений *WAP* (*Wireless Application Protocol*).

Российский рынок веб-присутствия и веб-приложений вырос более чем в 2,5 раза, с 4,2 млрд руб. в 2013 г. до 11,0 млрд руб. (206 млн долл.) к 2015 г. 12% веб-сайтов поддерживаются на внутренних серверах фирм, из них 19% планируют уйти в облако в ближайшие три года. К 2018 г. ожидается рост рынка до 16,0 млрд руб. (301 млн долл.) со среднегодовым темпом роста в 14%<sup>1</sup>.

Для работы сайта необходимо приобрести *доменное имя* (*Domain Name*), которое при выходе на сайт будет отражаться в строке браузера (*URL-адрес*). Доменное имя проходит проверку на оригинальность, регистрируется, и после оплаты хостинга сайт можно вывешивать в открытый доступ. Регистрация необходима также и для осуществления контроля над контентом, который не должен противоречить законодательству той страны, в которой зарегистрирован веб-ресурс.

Первый в России регистратор доменов и один из ведущих хостинг-провайдеров, компания *RU-CENTER*, АО «Региональный Сетевой Информационный Центр»<sup>2</sup> (рис. 6.17) предлагает услуги полного цикла.

Каждое доменное имя имеет расширение (все, что находится в *URL* после точки), которое компания выбирает в зависимости от многих факторов. Например, расширение по территориальному признаку может иметь следующий вид:

- .ru, .rf (используется только в случае, когда доменное имя полностью печатается на русском языке) и .su (немного устаревшее расширение);
- .co, .uk (для Великобритании).

<sup>1</sup> По данным Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 28.

<sup>2</sup> URL: <https://www.nic.ru>.



Некоторые компании выкупают несколько доменных имен с целью обеспечения работы на разных рынках с разными целевыми сегментами, например, с расширением .ru для российского рынка, а с расширением .com — для глобального рынка. В этом случае при выходе с каждого доменного имени пользователь будет попадать на один и тот же мультиязычный ресурс.

При выстраивании бизнеса выбор доменного имени является важным и ответственным вопросом, так как его смена зачастую влечет потерю некоторых клиентов, которые уже контактировали с компанией. Более того, если компания меняет доменное имя, то она воспринимается как несерьезный партнер.

По данным исследования «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015», объемы рынков, представляющих инфраструктуру Рунета, в 2014 г. составили:

- доменного рынка — 2,6 млрд руб. (технологическая основа доменного рынка — система доменных имен (DNS));
- услуги хостинг-индустрии выросли до 5,6 млрд руб.;
- объем рынка SaaS-решений (ПО как услуга) в Рунете был оценен в 5,4 млрд руб.;
- мобильная веб-разработка — 24,2 млрд рублей (табл. 6.1).

Таблица 6.1

**Рост рынка инфраструктуры Рунета в 2014 г.<sup>1</sup>**

Объемы рынков	2014 г., млрд руб.	Рост за 2014 г.
Рынок доменов	2,6	+5%
Услуги хостинг-индустрии	5,6	+15%
Рынок SaaS-решений (ПО как услуга)	5,4	+26%

В 2015 г. был зафиксирован рост числа доменов в зоне .ru и .rf. Домен .ru в ноябре 2015 г. преодолел рубеж в 5 000 000. При этом рост числа регистраций составил 2%, несмотря на то, что за аналогичный период 2014 г. было зафиксировано снижение на 0,5%. Домен .rf продолжает устойчивый рост, в настоящее время зарегистрировано 885 000 доменов.

В России 82% средних компаний, 73% компаний малого бизнеса и 47% микро-компаний имеют веб-сайт. Темпы роста в 2015 г. со-

<sup>1</sup> Составлено автором по данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». С. 3, 25.

хранились на прежнем уровне (5,8% по сравнению с 6% в 2014 г.). Наблюдается рост регистраций доменов в новых зонах, появившихся по программе *New gTLD*, начатой ICANN в 2011 г. В настоящее время зарегистрировано около 1000 доменов верхнего уровня, в том числе несколько от российских заявителей: .дети, .tag, .Moscow, .Москва, .рус и т.д.)<sup>1</sup>.

Рост рынка инфраструктуры Рунета определен многими факторами: во-первых, активным проникновением мобильного интернета на основе новых технологий 4G, во-вторых, растущей популярностью облачных сервисов, которые стали более экономически выгодными, удобными и надежными (например, *Dropbox*, «Яндекс.Диск» и др.), повышения привлекательности *SaaS*-решений для бизнеса.

На протяжении эволюции электронной коммерции ключевыми стратегическими приоритетами становились снижение издержек, повышение добавленной потребительской ценности (что еще больше отличает электронную услугу или цифровой продукт от конкурентов) на основе информационных технологий. Это вывело вопрос инфраструктурного обеспечения и *usability* на первый план.

*Usability* — это удобство пользования сервисами, электронными ресурсами, порталами, которая выражается в легкости навигации и быстром поиске необходимой информации. В компаниях с большим оборотом в штатное расписание вводят специалиста по *usability*, задача которого — отслеживать потребительское поведение и оценивать, насколько удобен сервис.

## 6.10. УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОННЫМИ ОЧЕРЕДЯМИ

Производство электронных очередей — новый рынок, порожденный информационными технологиями. *Электронная очередь* — технологическая платформа, представленная в виде стационарного устройства, способствующая эффективному распределению клиентских потоков и повышению качества оказываемых услуг.

Компаниям, которые первыми вышли на этот рынок, с трудом приходилось привлекать заказы, доказывая, каковы эффективность и выгоды использования электронной очереди. Некоторые даже измеряли уровень шума в очередях в случаях, когда люди стояли и когда сидели. Оказывалось, что уровень шума в очереди (деци-

---

<sup>1</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014 -2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. С. 3, 27, 29.

белы), когда люди стояли, был намного выше, чем в очереди с людьми, ожидающими сидя. Иногда он превышал предельно допустимые нормы.

В настоящее время электронная очередь позволяет компаниям не только сокращать время оказания услуги, но и на основе нормирования операций организовывать работу персонала, например, кассовых операционистов. Электронные очереди позволяют контролировать *KPI* сотрудников, что способствует повышению производительности их труда. Это особенно актуально для сотрудников контактной зоны. По мнению руководителей «ВТБ 24», среднее время обслуживания посетителей сократилось с 20 до 7 мин только благодаря тому, что были установлены электронные очереди.

Считается, что клиент, который пришел в банк открыть депозит, готов затратить на эту процедуру не более 30 мин. Банки планируют обслужить такого клиента за 15–20 мин. По этой причине он попадает в приоритетную очередь и получает быстрое обслуживание.

Стоимость электронной очереди зависит от уровня функциональной сложности. Простейшая электронная очередь стоит 500–600 тыс. рублей, а самая дорогая (четвертого поколения), с сенсорным считыванием данных о клиенте, обойдется компании в 2–3 млн руб. Инвестиции в разработку ПО, установку и обслуживание электронной очереди зависят не только от функционала, но и от формы организации ее работы:

- покупка стандартных образцов («коробочных решений»);
- разработка ПО (под запросы той или иной организации и специальный функционал).

В настоящее время почти все государственные службы по работе с населением обеспечены электронными очередями, благодаря которым удалось существенно повысить уровень удовлетворенности населения качеством государственных услуг.

К преимуществам электронной очереди можно отнести:

1) возможность онлайн-маршрутизации клиентских потоков (пассажиропотоков);

2) автоматизированное управление процессами по обеспечению приоритетного обслуживания *VIP*-клиентов (например, электронная очередь в офисах ОАО «Аэрофлот» настроена таким образом, что приоритетные пассажиры, имеющие карты «Аэрофлот Бонус» уровня *Gold/Elite plus*, обслуживаются вне очереди);

3) комфорт персонала (сотрудники стремятся к достижению нормативных результатов, от которых зависит возможность получить премиальные выплаты).

## ВЫВОДЫ

Эволюция электронной коммерции в разных отраслях прошла свой путь. Появлению новых видов услуг способствовали изменения во внешней среде, потребность бизнеса в диверсификации, мировые тренды, а также инновационные ожидания самих потребителей, которые нуждались в новых сервисах и более удобных интерфейсах.

Транспортная система как часть мировой экономической системы испытывает на себе все возможности и угрозы, которые несет цифровая экономика<sup>1</sup>. Бизнес-модели всех игроков транспортного рынка зависят от скорости появления информационных технологий, меняющихся потребностей пассажиров. Современный этап развития железнодорожного транспорта характеризуется изменениями бизнес-моделей компаний, совершенствованием процессов управления инновационной мобильностью под воздействием цифровых технологий и возможностей интернета. Бесшовная транспортная система — облик будущего мировой и национальной транспортной системы.

Электронные технологические решения, такие как облачные технологии, электронные платежные системы, мобильные сервисы, транспортные приложения и др., способствуют развитию электронной коммерции.

Инновационные ожидания потребителей росли, повышались скорости появления инноваций при сокращении их жизненного цикла. Потребители постепенно становились все более продвинутыми пользователями интернета, что отражалось на их нарастающей взыскательности к уровню *usability*, они начинали предъявлять все более высокие требования к интерфейсам и новым сервисам, к качеству цифровых продуктов, электронных услуг и ресурсов.

Информационные технологии не только открыли новые возможности в деле совершенствования уровня сервиса обслуживания, но и позволили компаниям сократить издержки на рабочих местах, содержании и обслуживании офисных площадей.

Для того чтобы успешно управлять электронной коммерцией в разных отраслях, необходимо оценивать отраслевые особенности, учитывать специфику ведения бизнеса в российских условиях, просчитывать инфраструктурные потребности электронной коммерции

---

<sup>1</sup> Ланидус, Б.М., Ланидус, Л.В. Железнодорожный транспорт: философия будущего. М.: Прометей, 2015. С. 51–62.

и изучать потребительское поведение россиян, которое не только отличается от мирового, но даже различно в разных регионах нашей страны.

### Кейс

**Apple Music. Схема монетизации стримингового музыкального сервиса<sup>1</sup>.**

Знаменитый магазин по продаже музыки *iTunes* корпорации *Apple* стал первым в мире сервисом на рынке музыкальных услуг, который изменил потребительское поведение людей в деле скачивания музыки. Компания предложила комбинированную модель платного и бесплатного пользования сервисом.

*Apple Music* явился результатом проведенного *Apple* ребрендинга версии сервиса *Beats Music*, который корпорация приобрела за 3 млрд долл.<sup>2</sup> Новый стриминговый сервис *Apple* появился в России 30 июня 2015 г. Об этом корпорация объявила на *Worldwide Developers Conference (WWDC)*. *Apple Music* дает возможность пользователю слушать музыку как через *iTunes*, так и в стриминговом режиме из электронного каталога с 30 млн саундтреков. Наряду с этим сервис обеспечивает доступ пользователей к онлайн-радио *Beats 1*.

Бизнес-модель: *Music-on-demand*.

Схемы монетизации:

1) фиксированная стоимость доступа к сервису — 9,99 долл. в месяц для американского рынка, 169 руб. в месяц для российского рынка;

2) стоимость подписки — 14,99 долл. в месяц, для России — 269 руб. (семейная подписка — на шесть и более человек). Первые три месяца пользования сервисом — бесплатные.

Стоимость аналогичных услуг конкурентов составляет: *Deezer* — 199 руб. в месяц, «Яндекс.Музыка» — 149 руб., *Google Play Music* — 189 руб., *Zvooq* — 150 руб.

### Вопросы для обсуждения

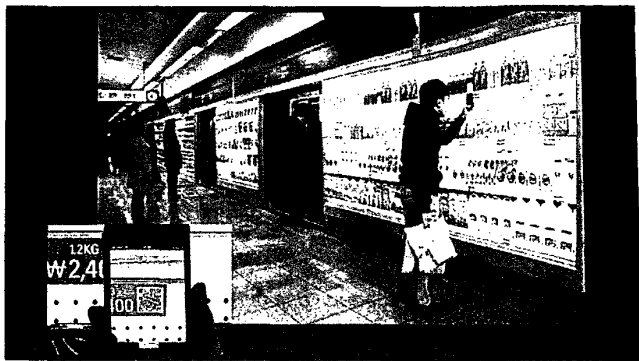
1. Насколько модель монетизации *Music-on-demand* подходит для сервисов стриминговых услуг?
2. Появление каких технологий может оказать влияние на стриминг и стать для этих сервисов настоящей угрозой? При каких условиях это возможно?

<sup>1</sup> Кейс составлен автором по данным статьи «Подписка на Apple Music в России может стоить 169 рублей в месяц». 09.06.2015. Ведомости.

<sup>2</sup> Apple Music doesn't need to be revolutionary to succeed. CNNMoney.

**Информационные технологии в Сеульском метрополитене. Проект «Метрополитен — электронный супермаркет». Сеул, Южная Корея<sup>1</sup>.**

Метрополитен в Сеуле в качестве пилотного запустил проект «Метрополитен — электронный супермаркет». Специальные панели (витрины), на которых можно выбирать необходимые продукты и через QR-код проводить электронные заказы, были выстроены на посадочной платформе (рис. 6.19, 6.20). Все заказанные продукты доставлялись по возвращении домой.



**Рис. 6.19.** Проект «Метрополитен — электронный супермаркет»



**Рис. 6.20.** Информационные технологии в Сеульском метрополитене

<sup>1</sup> Видео доступно по ссылке: [https://new.vk.com/club76268050?z=video-76268050\\_171345003%2Fvideos-76268050%2Fpl\\_-76268050\\_-2](https://new.vk.com/club76268050?z=video-76268050_171345003%2Fvideos-76268050%2Fpl_-76268050_-2).



В Москве на одной из станций Московского метрополитена подобный проект был запущен в тестовом режиме, но от него позже отказались. Это произошло из-за того, что современные электронные технологии можно перенести, но результаты в разных странах и даже в разных регионах одной страны могут различаться. Зачастую наблюдаются определенные временные разрывы между тем, когда появляется технология, когда она становится привлекательной для потребителей и когда они готовы пользоваться новым сервисом регулярно. Отсюда можно сделать вывод о том, что принятие решения о реализации инновационного проекта должно опираться на результаты маркетинговых исследований.

### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие инновации в Сеульском метрополитене способствуют повышению привлекательности данного вида транспортных услуг?
2. Чем можно объяснить тот факт, что один и тот же проект электронной коммерции может быть успешным в одних странах и неудачным в других?

### *Вопросы и задания для дискуссии*

1. Почему рынок он-лайн образования в России относится к быстрорастущему сегменту?
2. Какие проблемы характеризуют российский и глобальный рынки цифрового контента?
3. Что является привлекательным для пользователей на рынке стриминговых сервисов?
4. Как влияет потребительское поведение и предпочтения в еде на рынок онлайн-доставки еды из ресторанов?
5. Раскройте самые популярные схемы монетизации на рынке *on-line travel* и приведите примеры.
6. Какие особенности отличают российский рынок *on-line travel* и что является его драйверами роста?
7. Как технологии электронной коммерции повлияли на транспортную отрасль?
8. Что является наиболее важным вопросом при построении инфраструктуры электронной коммерции?

### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. Особенности управления электронными ресурсами информационных агентств на примере *Bloomberg, Thomson Reuters*, РБК и др.
2. Создание электронного банка без отделений на примере Тинькофф.пн. Анализ рынка и перспективы развития.

«В области высоких технологий перемены не редкость, и даже на ближайшее будущее нет никакой гарантии, что *Windows* сохранит лидерство»<sup>1</sup> (Билл Гейтс).

Список рекомендуемой литературы

1. *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий [Текст] / Н. Карр; пер. с англ. А. Баранова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Концепция реализации комплексного научно-технического проекта «Цифровая железная дорога», утв. в декабре 2017 г., ОАО «РЖД».
3. *Лapidус Б.М.* Железнодорожный транспорт: философия будущего [Текст] / Б.М. Лapidус, Л.В. Лapidус. — М.: Прометей, 2015.
4. *Лapidус Л.В.* Влияние электронной экономики на железнодорожный транспорт [Текст] / Л.В. Лapidус // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет. Тр. Междунар. науч.-практ. конф. — М.: МИИТ, 2015.
5. *Лapidус Л.В.* Гладкая бесшовная транспортная система — инновационная модель будущего: природа, сущность, детерминанты качества [Текст] / Л.В. Лapidус, Б.М. Лapidус // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2017. — № 2.
6. *Лapidус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
7. *Лapidус Л.В.* Электронные технологии как инструмент управления инновационной мобильностью пассажиров [Текст] / Л.В. Лapidус // Экономика железных дорог. — 2015. — № 12.
8. *Barnes S.* E-commerce and v-business — digital enterprise in the twenty-first century [Text] / S. Barnes. — Butterworth-Heinemann, 2007.
9. Better Solution for Smarter Transportation. JR East Railway Company [Text]. — 2015.
10. JR-East. Company information 2012–2013 [Text]. — P. 28–31.
11. JR East Japan Railway Company. Annual Report 2013 [Text]. Ever Onward. P. 003, 035.
12. *Lee I.* E-business models, services, and communications [Text] / I. Lee. — Idea Group Inc., 2008.
13. Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism. Urban Railway Systems. Outstanding Service with High Efficiency [Text]. — P. 4.

---

<sup>1</sup> URL: [https://ru.wikiquote.org/wiki/Билл\\_Гейтс](https://ru.wikiquote.org/wiki/Билл_Гейтс).

## Глава 7

# Е-МАРКЕТИНГ

В результате изучения главы 7 студент будет:

### **знать**

- роль электронного маркетинга для успешного ведения бизнеса;
- особенности видов электронной рекламы;
- возможности электронного бизнеса зарабатывать на рекламе;
- особенности потребительского поведения россиян в сети Интернет;
- основы рекламного продвижения электронного бизнеса и электронной коммерции;

### **уметь**

- анализировать преимущества и недостатки разных видов электронной рекламы и осуществлять выбор для продвижения конкретной компании/продукта/услуги/проекта;
- выявлять требования к проведению маркетинговых исследований в сети Интернет;
- проводить анализ ценовых моделей размещения электронной рекламы в соответствии со стратегией маркетинга;

### **владеть**

- способностью осуществлять позиционирование компании в поисковых системах;
- навыками разработки маркетингового продвижения интернет-сайта, блога;
- навыками расчета показателей эффективности электронной рекламы и электронного маркетинга.

*Ключевые термины:* электронный маркетинг (*electronic marketing, e-marketing*); концепция *4P*; маркетинг партнерских отношений (*relationship marketing*); таргетирование; сегментация рынка; каналы распределения в интернете; контекстная реклама; видеореклама; баннерная электронная реклама; реклама в социальных сетях; персональный продакт-плейсмент (*product placement*); *rich-media* реклама; всплывающие окна: *pop-up, pop-under*; тизерная реклама (тизеры); гиперссылки/реклама по требованию (*Advertising on-Demand*); *push*-уведомления; мобильная реклама; программатик; пассивная реклама; активная реклама; спам (*unsolicited commercial e-mail, UCE*); разрешающий маркетинг (*permission marketing*); реклама по электронной почте (*e-mail based advertising*); *opt-In* сообщения электронной почты; поисковый маркетинг *SEM (search engine marketing)*; трафик (*traffic*); степень проиндексированности сайта; семантическое ядро запросов; поисковая оптимизация (*SEO-маркетинг*); тепловая карта сайта; показатель конверсии *CTR (Click-Trough Rate)*; конверсия по транзакциям *TCR (Transaction*

*Conversion Rate*); модель «Оплата за показы» *CPT (Cost Per Thousand)*; количество показов рекламы *AD Exposure*; число загрузок рекламы в браузер посетителя сайта *AD impressions*; количество показов рекламы уникальным пользователям *AD reach*; среднее количество показов рекламы уникальному пользователю *AD frequency*; модель *AIDA* (внимание (*attention*) — интерес (*interest*) — желание (*desire*) — действие (*action*)); *AIDMA* — цикл (внимание — интерес — желание — мотив — действие); модель «Фиксированная оплата» *FFA (Flat Fee Advertising)*; модель «Оплата за клики» *CPC (Cost Per Click)*; модель «Оплата за действие» *CPA (Cost Per Action)*; модель «Оплата за привлеченных посетителей» *CPV (Cost Per Visitor)*; модель «Оплата за продажи» *CPS (Cost Per Sale)*; возврат инвестиций в рекламу *ROA (Return on Add Dollar Spent)*; возврат инвестиций в маркетинг *ROMI (Return on Marketing Investment)*; возврат инвестиций *ROI (Return on Investment)*; уровень удовлетворенности клиентов *CSAT (Customer Satisfaction)*; пожизненная ценность клиента *CLTV (Customer Lifetime Value)*; чистая приведенная стоимость *NPV (Net Present Value)*; индекс осведомленности *AW*; вирусный маркетинг. сарафанное радио *WOM (Word of Mouth)*; стоимость одного привлеченного клиента *CPA (Cost Per Acquisition)*; маркетинговая статистика; управление взаимоотношениями с клиентами *CRM (customer relationship management)*; индекс лояльности *NPS (Net Promoter Score)*; индекс удовлетворенности потребителей *CSI (Customer Satisfaction Index)*; лидогенерация; ремаркетинг (*remarketing*); контент-маркетинг; аффилированный маркетинг (*Affiliate Network*); электронный франчайзинг; социальный медиамаркетинг; оптимизация сайта под социальные сети *SMO (Social media optimization)*; *usability*.

## 7.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

За последние годы были выработаны новые научные подходы к управлению маркетингом, в частности связанные с появлением электронного маркетинга и новой роли рекламы для электронного бизнеса. Изменились модели продаж в интернете, модели ценообразования, ценовые модели размещения электронной рекламы. Интернет позволил компаниям более широко и точно охватывать целевую аудиторию и проводить более грамотную таргетированную рассылку рекламных сообщений. Рост доходов компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, от рекламы, породил важный вопрос: реклама — это источник дохода или существенная статья расходов?

До сих пор актуальным остается вопрос появления новых видов рекламы в сети Интернет, изучения их особенностей. Продолжают набирать популярность реклама в социальных сетях, маркетинг по электронной почте, позиционирование в поисковых системах и маркетинг через *YouTube*. Благодаря интернету бизнес осуще-

ствяет доступ к оперативной, достоверной аналитике, которая стала основой принятия управленческих решений.

Стали востребованы новые профессии, о которых ранее никто не знал: *SEO*-специалист (специалист по поисковой оптимизации), *SEO*-копирайтер, *SEO*-рерайтер, *SMM*-специалист (специалист по продвижению в социальных сетях), *content*-менеджер, специалист по настройке рекламных кампаний («Яндекс.Директ», *Google AdWords*), специалист по *e-mail*-рассылке, специалист по инфографике (визуализатор), верстальщик (*html*-кодер), специалист по продвижению канала *You Tube* и др.

Разработка маркетинговой стратегии продвижения электронного бизнеса, сайта, корпоративного блога стали необходимым условием не только для достижения долгосрочных коммерческих результатов, но и для успешного проникновения компании на рынок, усиления ее рыночных позиций, наращивания прибыли и др. Оказалось, что современные инструменты электронного маркетинга одинаково действенны как для онлайн-ового, так и для офлайн-ового бизнеса.

## **7.2. ОСНОВЫ ЭЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГА. КОНЦЕПЦИЯ 4P. ПОДСИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ**

**Электронный маркетинг** (*electronic marketing, e-marketing*) — достижение маркетинговых целей роста прибыли через наращивание доли рынка, повышение уровня удовлетворенности и лояльности потребителей с использованием возможностей электронных информационных технологий.

Теория маркетинга использует **Концепцию 4P**, в основе которой лежат четыре координаты маркетингового планирования: продукт (*product*), цена (*price*), продвижение (*promotion*), место (*place*). Для электронного маркетинга ключевую роль так же играет интеграция этих элементов. Например, сайты успешных компаний выполняют роль функций, возложенных на все элементы 4P:

- *1P (product)* — сайт и его дизайн являются цифровым продуктом;
- *2P (price)* — сайт, как правило, содержит информацию о цене продукции/услуг, т.е. выступает в качестве прайс-листа;
- *3P (promotion)* — продвижение сайта, успешность зависит от того, на каком уровне находится *usability* — удобство, навигация и дизайн, которые одновременно выполняют функцию рекламы;
- *4P (place)* — сайт и навигация по сайту выступают в качестве месторасположения торговой точки и одновременно являются электронными каналами распространения.

Несмотря на то, что с появлением интернета природа маркетинга изменилась, концепция 4P не утратила своей актуальности (рис. 7.1). На практике при ведении электронного бизнеса и электронной коммерции стираются границы между составляющими 4P.



Рис. 7.1. Концепция 4P

*Маркетинг партнерских отношений* (*relationship marketing*) предполагает расширение составляющих концепции до 7P, когда к 4P добавляют участников (*participants*), т.е. персонал и клиентов, физические атрибуты (*physical evidence*) и процессы (*process*) (рис. 7.2). Для электронного маркетинга физические атрибуты включают доставку, инфраструктуру, упаковку товара, в качестве процессов

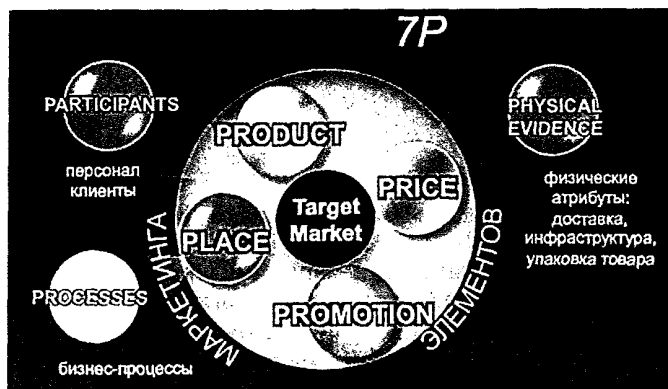


Рис. 7.2. Концепция 7P

выступают все бизнес-процессы полного цикла оказания электронной услуги.

Рассмотрим управление маркетингом как подсистему управления организацией. Как правило, по задачам, целям и, соответственно, функциям подсистема маркетинга в организации любого типа, специализации, формы собственности и особенностей рынка состоит из следующих основных структурных подразделений:

- *исследования и аналитика*: проведение маркетинговых исследований, сбор, анализ, интерпретация результатов рыночной аналитики;
- *ценообразование*: разработка ценовой стратегии и моделей ценообразования. Ценообразование ориентировано на рынок и зависит от результатов маркетинговых исследований, от того, где находится компания, на какой рынок и с каким продуктом выходит, какие позиции занимают конкуренты, за какое ценностное предложение будет платить потребитель;
- *управление продажами/сбытом продукции/услуг*;
- *управление маркетинговыми коммуникациями. Реклама и PR*;
- *управление внешнеэкономическими связями. Франчайзинг* (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Организационная структура подсистемы маркетинга

Особенностями организации маркетинга в крупной компании являются более узкая специализация структурных звеньев, наличие персонала с компетенциями по отдельным функциям, например, по изучению рынка, рекламе, продажам и т.д. В малых компаниях и тем более в стартапах, как правило, один-два человека могут выполнять большинство организационных задач: заниматься мар-

кетингом, разработкой продукта, созданием инфраструктуры, управлять финансами и персоналом, что в условиях дефицита финансовых средств и достигнутых бизнес-результатов является обобщенным.

### **7.3. СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА И ИНТЕРНЕТ. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ В ИНТЕРНЕТЕ**

Для ведения электронного бизнеса очень важно понимать особенности рыночного сегмента, на который выходит компания. Группирование потребителей по отдельным характеристикам, потребительским предпочтениям дают возможность осуществлять более точное первичное и последующее таргетирование целевой аудитории.

**Таргетинг** — точечное воздействие на тех потребителей, которые нуждаются в рекламе, что способствует сокращению издержек на проведение рекламных акций и уменьшению репутационных рисков, поскольку такая реклама не раздражает получателя.

Выделяют следующую классификацию сегментов рынка.

1. **Географическая сегментация:** группирование целевой аудитории по географическому принципу, по месту проживания людей, которых могут заинтересовать продукция/услуги компании.

Современные мобильные приложения, основанные на геолокации, в первую очередь используют географическую сегментацию. Новые сервисы, например, приложения по бронированию отелей, выполняют запросы потребителей, определяя их месторасположение. В результате они предлагают карту с гостиницами, ресторанами, парковками, которые находятся рядом и могут заинтересовать потенциальных клиентов. Географическая сегментация — наиболее популярный и быстроразвивающийся тип интернет-сегментации.

2. **Демографическая сегментация:** деление потребителей по возрасту, полу, уровню образования. Маркетологи разными методами, например путем проведения опросов в виде анкетирования, интервьюирования, проведения фокус-группы, изучают потенциальных и реальных клиентов.

3. **Психографическая сегментация:** группирование потребителей по типу личности, моделям потребительского поведения.

Психографическая сегментация клиентов в сети Интернет проводится на основе изучения интересов, поведенческих паттернов. Пример: анализ поведения человека при осуществлении поиска и потребления информации.

Роль сегментации рынка заключается в том, что полученная таким образом информация помогает маркетологам осуществлять



таргетированное рекламное воздействие на определенную группу клиентов, на конкретную группу потребителей. Наряду с этим сегментирование рынка помогает совершенствовать продукт/услугу, изменяя характеристики и свойства предлагаемых продуктов/услуг под потребности каждой группы потребителей, т.е. дает возможность выводить на рынок разные ценностные предложения.

Современные электронные сервисы позволяют осуществлять постоянный персонифицированный сбор информации о поведении пользователей интернета. Эта информация используется для более четкого сегментирования клиентов и последующего воздействия на них с наименьшими затратами.

Каналы распределения в интернете:

1) *прямой канал* — непосредственно от производителя к потребителю;

2) *косвенный канал* — присутствие посредников при осуществлении контакта «производитель — потребитель»;

3) *смешанный канал* — объединение усилий нескольких производителей и их посредников. Смешанный канал всегда является косвенным каналом.

В основном в интернете компании используют многоканальную стратегию, которая предполагает участие посредников. При этом могут быть использованы как традиционные, так и электронные каналы распределения. Современные офлайновые компании выстраивают онлайн-каналы для наращивания продаж. В настоящее время уже невозможно встретить магазин, транспортную или сервисную компанию без встроенного интернет-магазина.

Зачастую современные компании придерживаются стратегии развития, направленную на устранение посредника. Например, производственные компании используют возможности интернета реализовывать продукцию напрямую конечному потребителю и увеличивать прибыли за счет сокращения потерь при осуществлении оптовых продаж посредникам. Также это хорошая возможность регулировать цену за счет наценки посредника и продавать по более низкой цене.

При ведении традиционного бизнеса посредники играют важную роль в обеспечении более широкого охвата рынка и увеличении объемов продаж. Интернет помогает соединять производителя напрямую с потребителем 24 часа в сутки 365 дней в году. Это позволяет производителям сокращать издержки благодаря устранения посредника из цепочки взаимодействия с потребителем.

В последние годы появилась и активно развивается новая форма компаний-посредников — агрегаторы. Они агрегируют информацию и являются агентами по соединению производителей и компа-

ний, оказывающими услуги потребителям. Агрегаторы занимают достойное место в современном бизнесе, позволяя существенно повышать качество обслуживания на основе улучшения коммуникаций между производителями услуг и потребителями, снижения цены и стимулирования конкуренции на рынке, например, на транспорте рынке, на рынке *on-line travel* и др. (*GetTaxi, Uber, «Яндекс. Такси», booking.com, TripAdvisor, parter.ru, contramarka.ru* и др.).

#### **7.4. ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ЭЛЕКТРОННОЙ РЕКЛАМЫ. ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС: ДОХОДЫ ОТ РЕКЛАМЫ ИЛИ РАСХОДЫ НА РЕКЛАМУ**

Рынок электронной рекламы начал формироваться в начале 1990-х гг., через несколько лет после появления первых компаний, ведущих бизнес в сети Интернет. В период кризиса доткомов рост рынка приостановился, но вскоре интернет-реклама опять начала расти. Бюджеты на рекламу в интернете увеличивали не только компании электронного бизнеса, но и традиционные компании, которые привлекали более широкий охват потребителей, выгодные ценовые модели размещения электронной рекламы и высокая эффективность рекламного воздействия за счет таргетирования и возможностей *Big data*.

Странами-лидерами по объему рынка интернет-рекламы являются США (58,61 млрд долл.), Китай (30,81 млрд долл.), Япония (9,61 млрд долл.), Великобритания (12,59 млрд долл.) и Германия (6,67 млрд долл.)<sup>1</sup> (табл. 7.1), т.е. страны с высоким уровнем цифровизации и наиболее развитой электронной торговлей.

Таблица 7.1

**Объемы рынка интернет-рекламы в 2015 г.<sup>2</sup>**

Страна	Объем рынка рекламы, млрд долл.	Объем рынка интернет-рекламы, млрд долл.
США	189,06	58,61
Китай	73,13	30,81
Великобритания	25,22	12,59
Япония	40,19	9,61
Германия	27,71	6,67
Всего	592,43	170,5

<sup>1</sup> Объем рынка digital-рекламы в мире. URL: <http://www.emarketer.com/Article/Advertisers-Will-Spend-Nearly-600-Billion-Worldwide-2015/1011691> (дата обращения: 25.08.2016).

<sup>2</sup> По данным emarketer.com.

Российский рынок интернет-рекламы в январе — марте 2016 г. оценивался в 27,3 млрд долл. Данный сегмент показал самый высокий рост по сравнению с аналогичным периодом за предыдущий год (31%) (табл. 7.2).

Таблица 7.2

**Изменение рынка электронной рекламы в России  
в сравнении с рынком традиционной рекламы<sup>1</sup>**

Сегменты	Январь — декабрь 2015 г., млрд руб.	2015 г. / 2014 г., %	Январь — март 2016 г., млрд руб.	Январь — март 2016 г. к январю — марту 2015 г., %
Телевидение	136,7	-14%	36,2	19%
Радио	14,2	-16%	2,9	12%
Пресса	23,3	-29%	4,4	-14%
Наружная реклама	32	-21%	7,8	7%
Интернет	97	15%	27,3	31%
Прочие	4,2	-19%	0,7	8%
Итого	307,5	-10%	75,5	18%

Построение системы электронного маркетинга напрямую зависит от того, чем занимается компания: рекламирует свои продукты/услуги, и тогда реклама — центр убытков; рекламирует продукцию/услуги других компаний, т.е. зарабатывает на рекламе (реклама — центр доходов), или занимается и тем, и другим (рис. 7.4).



**Рис. 7.4.** Трансформация моделей: доходы от рекламы или расходы на рекламу

Если провести анализ, то большую долю компаний традиционного бизнеса можно было отнести к первой группе и меньшую —

<sup>1</sup> По данным akarussia.ru.

ко второй. В первую группу попадали все компании, которые занимались продажами продукции/услуг. Во вторую группу попадали рекламные агентства, дизайнерские студии, бюро и др. С переходом в эпоху цифровой экономики все кардинально изменилось, уже сегодня основным источником доходов для многих компаний, ведущих бизнес в сети Интернет, стала реклама. Только их уже не называют рекламными агентствами, и реклама не является их основным направлением бизнеса. Например, «онлайн-сервис знакомств *PlentyOfFish* был создан в Канаде в 2003 г. Всего один сотрудник, основатель сервиса Маркус Фринд сам разработал и написал код для сайта и использовал службу *AdSense* компании *Google* для размещения рекламы, что приносило ему 10 000 долл. в день. Потребители пользовались сервисом бесплатно»<sup>1</sup>.

Многие компании основной доход получают от рекламы, например, основной доход *Google* приносит контекстная (поисковая) реклама, социальная сеть *Facebook* предлагает таргетированную рекламу и зарабатывает на конверсии («по кликам» на рекламные сообщения со своего сайта). В 2013 г. компания зарабатывала на рекламе 7 млрд долл. Для сравнения, в 2009 г. аналогичные доходы оценивались в 0,74 млрд долл., через два года, в 2011 г. — в 3,80 млрд долл. (рис. 7.5)<sup>2</sup>. По данным *rbk.ru*, итогам 2016 г. годовая выручка компании *Facebook* составила 27,6 млрд долл. (+54%), чистая прибыль — 10,2 млрд долл. (+177%). Доходы от рекламы — 26,9 млрд долл. (+54%), из которых доходы от мобильной рекламы достигли 84%<sup>3</sup>.

Электронный бизнес, наряду с доходами от рекламы, также несет расходы на рекламу собственных продуктов/услуг. При грамотно разработанной стратегии развития компания получает доход, перекрывающий собственные рекламные бюджеты. Сложилась практика, когда компании, работающие по модели «офлайн плюс онлайн», реализуют разные рекламные кампании отдельно для офлайн-бизнеса и для онлайн-бизнеса. Например, газеты *The Wall Street Journal* и *The New York Times* проводят разные рекламные кампании для онлайн- и печатных изданий. Таким образом, говоря о рекламе в сети, следует различать рекламу собственного веб-сайта и рекламу в интернете как вид бизнеса.

---

<sup>1</sup> *Карр И.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий / пер. с англ. А. Баранова. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014. С. 19.

<sup>2</sup> Самые последние обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса. URL: <http://www.emarketer.com>.

<sup>3</sup> URL: <https://www.rbc.ru/business/02/02/2017/58925e399a79476d519af7f5>.

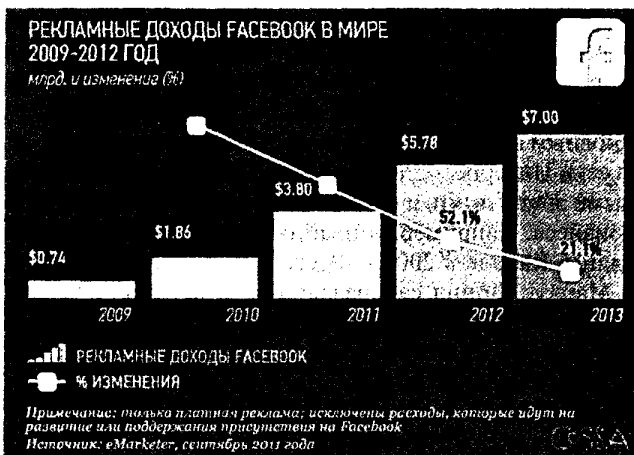


Рис. 7.5. Рекламные доходы социальной сети Facebook

## 7.5. ВИДЫ И ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ РЕКЛАМЫ

Самый популярный вид рекламы в интернете — *контекстная поисковая реклама*. К 2017 г. в России рыночную долю 63% продолжает держать сегмент контекстной рекламы (около 2/3 денежных доходов от контекстной рекламы приходится на «Яндекс»), 31% — баннерная реклама, 4% — видео, 2% — мобильная реклама. Уже в начале 2013 года «Яндекс» заработал на рекламе 28,1 млрд руб. Для сравнения, «Первый канал» — 28,2 млрд руб. По месячной аудитории поисковик сравнялся с крупнейшим телеканалом еще в апреле 2012 года<sup>1</sup>.

В рекламных бюджетах США на интернет-рекламу самую большую долю занимает поисковая реклама (рис. 7.6)<sup>2</sup>.

**Видеореклама** — так же, как и мобильная реклама, является мировым трендом развития рекламного рынка. Появилась новая профессия — специалист по продвижению канала на *YouTube*. Благодаря развитию видеосервисов появилась возможность их монетизации и получения дохода.

**Баннерная электронная реклама** так же, как и другие виды рекламы в сети Интернет, имеет разные варианты размещения: ее можно просматривать с полной и мобильной версии сайта, она может быть встроена в видеорекламу и запускаться до просмотра основного видеоролика.

<sup>1</sup> Газета Ведомости от 16.04.2013.

<sup>2</sup> Go данным [statista.com/](http://statista.com/).

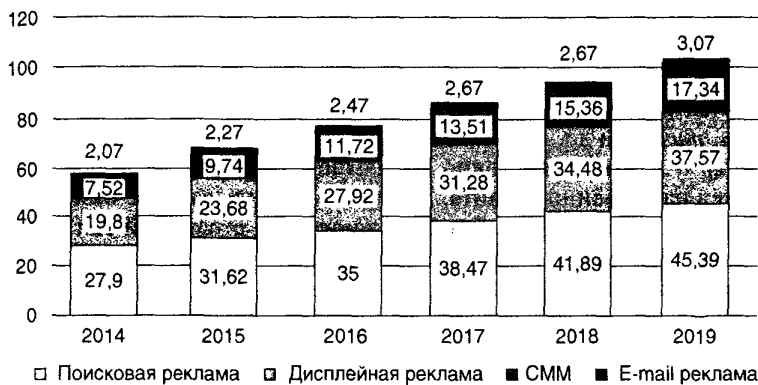


Рис. 7.6. Рынок интернет-рекламы США, млрд. долл

Реклама в социальных сетях набирала популярность вместе с ростом популярности самих социальных сетей. Ее отличает высокий уровень точности таргетирования по многим параметрам, которые доступны социальным сетям.

По методу воздействия на потенциального клиента электронная реклама делится на две категории:

1) *пассивная реклама* — когда рекламодатель не предлагает клиентам войти в контакт с рекламным сообщением, но с учетом возможного визуального восприятия размещенных на экране баннеров-клипов и других типов рекламных сообщений они оказывают на них воздействие;

2) *активная реклама* — это реклама, которая шаг за шагом приглашает пользователя к взаимодействию в интерактивном режиме находиться в постоянном контакте с рекламой.

**Нативная реклама** — скрытая реклама в сети Интернет, когда рекламное сообщение обращено к потребителю в неявной форме, зачастую завуалировано через грамотно подготовленный текст, например, через интересную статью, комментарий и др.

По визуальному облику рекламного сообщения электронная реклама может быть представлена в следующих вариантах:

- баннерная (электронная) реклама;
- текстовая реклама (текстовые блоки);
- видеореклама (видеоролики).

В социальных сетях, видеороликах и блогах в качестве рекламы может использоваться особый вид рекламы — *персональный продакт-плейсмент (product placement)*, когда приглашают известных

людей (селебрити) для того, чтобы привлечь внимание к рекламируемому продукту/услуге.

Среди других видов электронной рекламы выделяют рекламу по электронной почте, *Rich-media* рекламу, рекламную строку, хэштеги, тизеры и др. Разновидностью *Rich-media* рекламы являются: *pop-up* — всплывающее окно, рекламное сообщение, которое появляется над страницей сайта, *pop-under* — всплывающее окно, рекламное сообщение, которое появляется под страницей сайта. Тизерная реклама, тизеры — графическая реклама прямоугольной формы, имеет негативный оттенок, так как назойливо навязывается посетителю сайта, зачастую шокируя его.

Электронную рекламу можно потреблять с разных экранов: стационарного компьютера, *smart*-телевизора, мобильных электронных устройств (*мобильная реклама*).

В табл. 7.3 представлены данные по разным типам электронной рекламы.

Таблица 7.3

#### Электронная реклама и новые профессии

№ п/п	Тип <i>e</i> -рекламы	Разновидность	Новые профессии
1.	Контекстная (поисковая) реклама	Мобильная реклама, баннерная реклама, текстовые блоки, видеореклама, <i>push</i> -уведомления	<i>SEO</i> -специалист (специалист по поисковой оптимизации), <i>SEO</i> -копирайтер, <i>SEO</i> -перрайтер
2.	Баннерная электронная реклама	Мобильная реклама, <i>Rich-media</i> -баннеры, плавающие баннеры, тизеры, <i>push</i> -уведомления, <i>product placement</i>	<i>Content</i> -менеджер, визуализатор
3.	Реклама в социальных сетях	Мобильная реклама, баннерная реклама, текстовые блоки, <i>product placement</i>	<i>SMM</i> -специалист (специалист по продвижению в социальных сетях), <i>content</i> -менеджер, визуализатор
4.	Реклама по электронной почте	Текстовые блоки, видеореклама, баннерная реклама, <i>product placement</i>	Специалист по <i>e-mail</i> -рассылке, <i>content</i> -менеджер, визуализатор

№ п/п	Тип e-рекламы	Разновидность	Новые профессии
5.	Видеореклама	Баннерная реклама, мобильная реклама, маркетинг через <i>YouTube</i> , <i>product placement</i>	Специалист по продвижению канала на <i>YouTube</i>
6.	Для многих видов		Специалист по настройке рекламных кампаний («Яндекс.Директ», <i>Google AdWords</i> ), <i>content</i> -менеджер, визуализатор, верстальщик ( <i>html</i> -кодер)

В последнее время в качестве средства электронной рекламы широко используют **гиперссылки**, при переходе по которым обеспечивается доступ к дополнительной информации. Такая реклама не является навязчивой и позитивно воспринимается потребителями, так как относится к рекламе по требованию (*Advertising on Demand*).

Другой современный вид электронной рекламы — **push-уведомления**. К ним относятся короткие сообщения, которые могут содержать текст, ссылку, графику). Они появляются в нижней правой части экрана и не раздражают пользователя, так как похожи на дружественные сообщения из социальных сетей.

Можно выделить следующие особенности электронной рекламы (рис. 7.7):

1) главным отличием интернет-рекламы от рекламы в традиционных медиа являются более низкие затраты, более высокая скорость ее распространения и точечная адресность, более широкий охват пользователей;

2) возможность проведения предварительного тестирования. В целях поиска наиболее удачного контента и дизайна рекламного сообщения следует проводить предварительное тестирование эффективности разных каналов. После получения рекламодателем обратной связи принимается окончательное решение: какой канал, в каком формате для конкретного продукта или услуги будет самым успешным;

3) результативность рекламы в сетевом пространстве повышается за счет более узкого таргетирования, которое позволяет четко выделить целевую аудиторию для каждого продукта/услуги, когда





Рис. 7.7. Особенности электронной рекламы

рекламный контакт осуществляется только с тем человеком, который заинтересован в данной рекламе;

4) интерактивность рекламы привлекает внимание большего числа пользователей. При этом время просмотра рекламного сообщения с экрана ограничено, а значит интернет-реклама должна быть яркой и привлекательной с первых секунд внимания;

5) многоэкранность. Электронную рекламу можно потреблять с разных экранов: стационарного компьютера, *smart*-телевизора, мобильных электронных устройств (мобильная реклама);

6) быстрый анализ эффективности и корректировка рекламной кампании. Интернет дает возможность не только быстро собирать аналитику, просчитывать метрики и оценивать эффективность рекламной кампании, но и вносить изменения в тексты, менять электронные площадки, регулировать частоту, время показа и многое другое;

7) возможность заблокировать показы некоторых видов электронной рекламы со стороны пользователей.

Важным современным направлением развития рекламного рынка и ведения электронного бизнеса является программатик.

**Программатик** — это автоматизация закупок рекламных площадей, которая позволяет специалистам автоматически осуществлять ее заказ и оплату через определенные электронные ресурсы. По мнению экспертов, это направление будет и дальше набирать популярность.

## 7.6. ОСОБЕННОСТИ МОБИЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

Разновидностью любого вида электронной рекламы является **мобильная реклама**. Ее отличительной особенностью является потребление рекламы с мобильной платформы (с экрана мобильного

телефона, планшета, ноутбука и пр.). Примеры: *мобильная контекстная реклама, реклама в мессенджерах.*

Мобильная реклама — современный тренд развития электронной рекламы, определяемый бурным ростом количества мобильных устройств в мире, проникновением мобильного Интернета, растущей популярностью мессенджеров и рынка мобильных приложений. Этому способствует и развитие мобильной коммерции, что приводит к росту рынка мобильной рекламы. По оценкам *eMarketer*, лидерами на рынке мобильной рекламы являются компании: *Google* (около 50%); *Facebook* (22,3%); *Twitter* (менее 3%)<sup>1</sup>.

«Яндекс» по итогам первого квартала 2014 г. фиксировал 18% всех поисковых запросов с мобильных устройств, запросы с мобильных экранов обеспечили 13% всех доходов от контекстной рекламы. Годом ранее на смартфоны и планшеты приходилось 12% всех запросов, что обеспечило 9% выручки от контекстной рекламы, или 644 млн руб.<sup>2</sup>

## 7.7. БАННЕРНАЯ (ЭЛЕКТРОННАЯ) РЕКЛАМА

Баннерная реклама в интернете появилась в середине 1990-х гг. В то время уровень конверсии составлял 2%. В настоящее время она находится на очень низком уровне — от 0,3 до 0,5% и зачастую не позволяет обеспечить высокую эффективность. Различают анимированные и статичные *графические баннеры (изображения в форматах GIF, JPG), текстовые баннеры, анимированные flash-баннеры, интерактивные Rich-media баннеры.*

Распространены баннеры с фиксированным размещением на странице сайта, плавающие баннеры, на местах которых постоянно меняется реклама и ротлируемые баннеры, когда при первом заходе пользователь видит один баннер, а при повторном заходе — уже совсем другой. Баннеры бывают разных размеров, но для удобного обмена баннерами между сайтами установлены стандартные размеры в пикселях: 468 × 60 (*Full Banner*), 392 × 72 (*Full Banner with Vertical Navigation Bar*), 125 × 125 (*Square Banner*), 120 × 240 (*Vertical Banner*), 120 × 90 (*ButtonK1*), 120 × 60 (*ButtonK2*) и так называемые «кнопки» размером 88 × 31 (*Micro Button*). Нестандартные размеры: 150 × 80, 100 × 100 и др. Баннерная растяжка является одной из самых популярных, размещается в верхней зоне страницы сайта, в «шапке» или в самой нижней части, в «подвале».

<sup>1</sup> *Ткачев И., Дорохов Р., Луганская Д.* Facebook становится ключевым игроком на рынке мобильной рекламы. 25.07.2014. URL: <http://rbcdaily.ru/media/562949991966597>.

<sup>2</sup> Там же.

Большинство ставок при размещении баннерной рекламы устанавливается за показы рекламного сообщения в размере от 1 до 50 долл. за 1000 показов, на вторичном рынке баннеры дешевле — от 0,02 долл. за 1000 показов. Создание баннера стоит от 70 до более чем 2500 долл. Рекламные агентства / компании электронного бизнеса создают сети баннерного обмена, позволяющие обмениваться баннерами или за определенный размер комиссии размещать баннеры на электронных ресурсах. Среди известных баннерных сетей: *ValueClick*, *AdSmart*, *LinkExchange*, *DoubleClick*.

На стоимость баннерной рекламы влияет и ее размещение на странице электронного ресурса. Оптимальным считается размещение рекламы посередине странице, далее идет размещение в верхней части (в «шапке») и хуже всего — в нижней части (в «подвале») страницы сайта, так как многие пользователи уходят со страницы, не прокрутив ее до конца.

Эффективность баннерной рекламы определяется исходя из стоимости за тысячу показов и охвата аудитории с учетом конверсии.

## **7.8. МАРКЕТИНГ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ (E-MAIL BASED ADVERTISING). МАРКЕТИНГ ЧЕРЕЗ YOUTUBE**

Многие компании практикуют маркетинг по электронной почте из-за высокой конверсии и низкой стоимости. Уровень конверсии составляет от 10 до более чем 30%, что существенно выше конверсии по баннерной рекламе. При этом отправка одного сообщения может стоить менее одного цента. Кроме того, операции по рассылке можно передать на аутсорсинг по цене от 1 до 5 центов за один адрес электронной почты.

Еще несколько лет назад почтовые электронные ящики были захламлены *спамом* (*unsolicited commercial e-mail, UCE*). Такое же положение дел до сих пор обстоит с всплывающими окнами (*pop-up*), окнами, которые даже после закрытия активного окна все равно остаются на экране (*pop-under*) и их сложно закрыть.

Интерактивные технологии позволили запустить *разрешающий маркетинг* (*permission marketing*), благодаря которому пользователь самостоятельно делает выбор в пользу получения той или иной рекламной рассылки. Сегодня это возможно осуществить одним кликом, нажав на ответ: «Я не заинтересован в получении подобных сообщений» или, наоборот, можно передать право на установление взаимодействия рекламодателя с личным аккаунтом. *Opt-In сообщения электронной почты* — сообщения с информацией, которую запрашивают пользователи интернета.

В настоящее время благодаря *permission marketing* рассылка рекламных сообщений каждый раз проходит через фильтры и не раздражает получателей. Например, можно установить фильтры на спам и видеть в почтовом ящике только согласованную рекламную информацию.

Видеореклама, в частности реклама на *YouTube*, в настоящее время набирает популярность. Это привело к тому, что самые активные видеоблогеры, которые нашли свой уникальный и интересный контент, т.е. создали оригинальное ценностное предложение на *YouTube*, зарабатывают до 12 млн долл. в год. *YouTube* становится более востребованным каналом продвижения не только отдельных людей, но и для проведения электронных рекламных кампаний продуктов/услуг/проектов.

Компании все активнее используют видеоканалы для имиджевой рекламы и продуктового продвижения. Речь идет не только о видеорекламе в явной форме, но также о скрытой форме рекламного воздействия, когда в полезный и интересный пользователям видеоролик встраивается информация, которая должна что-то донести до целевой аудитории в рамках рекламной кампании. При этом *YouTube* открывает для бизнеса не только возможности, но и несет угрозы. Пример: скандальные видеоролики *Domino's pizza* и др., когда сотрудники компании сняли видеоролик про антисанитарийные условия на кухне.

## 7.9. ПОИСКОВЫЙ МАРКЕТИНГ (SEM). ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В ПОИСКОВЫХ СИСТЕМАХ. КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА

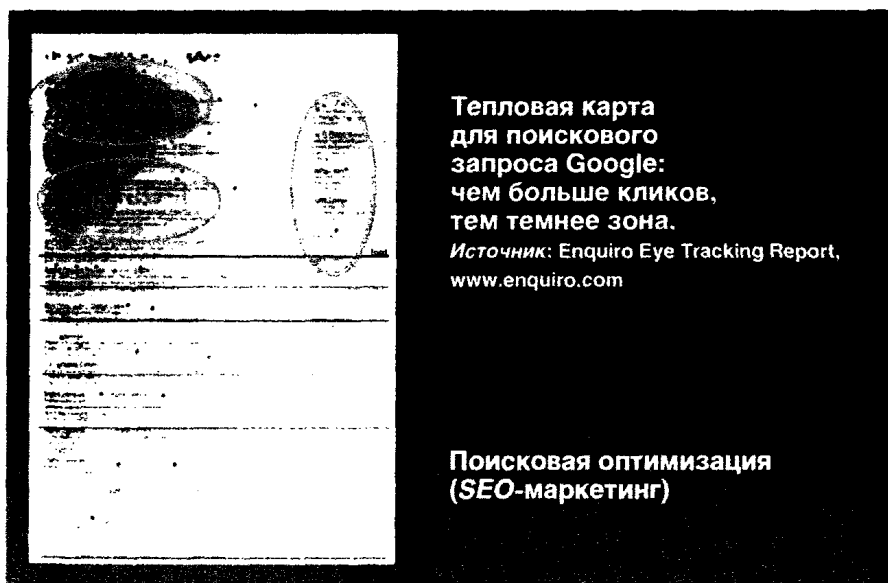
*Поисковый маркетинг (SEM — search engine marketing)* — комплекс мероприятий, которые обеспечивают продвижение компании/продукта/услуги/проекта в поисковой системе. Его основная цель — привлечение потенциальных потребителей на электронный ресурс и, как следствие, увеличение трафика с поисковых машин. Обычно под *трафиком (Traffic)* понимают полученный (входящий трафик) или переданный (исходящий трафик) объем данных через интернет за единицу времени. Второе значение — посещаемость, число посетителей. В данном контексте трафик — число посетителей, которые перешли через клик по ссылке с поисковой выдачи.

В начале 1990-х гг. поисковый маркетинг приобрел популярность несмотря на то, что поисковые машины еще не могли осуществлять качественную индексацию сайтов. В то время было легко обмануть поисковую машину, включив в тексты большое число ключевых слов, что достигалось благодаря грамотной *поисковой*

**оптимизации (SEO-маркетинг).** По поисковому запросу «туристические маршруты» можно было увидеть сайты, предлагающие знакомства, искусственно подстроив параметры под расчетный алгоритм.

Благодаря разработанной основателями *Google* Ларри Пейджем и Сергеем Брином инновации сегодня поиск отличает высокая релевантность и ошибки практически исключены, так как алгоритм стал более совершенным, а поиск — качественным. *Google* также разработала систему «аудиодактилоскопии», которая может использовать микрофон компьютера для мониторинга «окружающего звука» в комнате для дальнейшей персонализации<sup>1</sup>.

В **поисковом маркетинге** в качестве одного из основных бизнес-показателей используется «цена за клик» (*Cost Per Click, CPC*) на контекстную рекламу. Выбор приоритетных мест для размещения рекламной информации осуществляется на основе использования **тепловой карты сайта**. Тепловая карта сайта поисковых запросов *Google* показывает, что чем больше кликов, тем темнее зона (рис. 7.8).



**Рис. 7.8.** Тепловая карта сайта поисковых запросов *Google*<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий. С. 144.

<sup>2</sup> Enquiro Eye Tracking Report. URL: [www.enquiro.com](http://www.enquiro.com).

Изучение тепловых карт многих сайтов показывает, что в основном внимание пользователей приходится на верхний левый угол, поэтому именно в левом углу в верхних строчках размещают самые дорогие платные рекламные объявления. Меньше внимания (вторичный взгляд) пользователи обращают на правую верхнюю часть сайта. Эти особенности взаимодействия пользователей с электронным ресурсом учитываются также и при разработке сайтов, следствием чего является размещение самой важной информации в левом верхнем углу или в колонке справа.

Сегодня каждая компания имеет возможность бесплатно попасть на первые строчки при условии высокой популярности сайта (естественная контекстная реклама). Рост популярности электронного ресурса напрямую зависит от степени (уровня) **проиндексированности сайта**, который определяется количеством страниц веб-сайта, известных (проиндексированных) поисковым системам. **Семантическое ядро запросов** — совокупность ключевых слов (поисковых запросов), на которые релевантный список выдач должен содержать ссылку на сайт компании. Необходимо изучать популярные запросы потенциальных клиентов для того, чтобы именно эти слова содержались в текстах сайта. Достичь поставленной задачи возможно путем грамотной оптимизации.

Лучшие рекламные места также можно купить и за деньги (платная контекстная реклама). Для работы на рынке контекстной рекламы появились специалисты новых профессий: *SEO*-специалист (специалист по поисковой оптимизации); *SEO*-копирайтер; *SEO*-рерайтер.

**Показатель конверсии CTR** (*Click-Trough Rate*) — отношение числа пользователей, которые кликнули по рекламе, к общему числу пользователей, которым она была продемонстрирована, умноженное на 100%. Такой алгоритм выгоден *Google*, так как более высокая кликабельность способствует наращиванию доходов компании. Более высокий показатель конверсии *CTR* даже при низком показателе *CPC* может обеспечить компании лучшее рекламное положение на странице.

Более важным показателем, который напрямую связан с полученными доходами от пользователей, кликнувшими по рекламному сообщению, является показатель **конверсия по транзакциям TCR** (*Transaction Conversion Rate*) — отношение числа пользователей, которые кликнули по рекламе и совершили покупку, т.е. осуществили транзакцию, к числу тех, кто перешел на рекламируемый электронный ресурс, умноженное на 100%. Показатель *TCR* — своего рода «монетизированная конверсия» *CTR*.

Таким образом, компании перед запуском рекламной кампании следует рассчитать все ключевые метрики по разным поисковикам для того, чтобы определить площадку, обеспечивающую более высокую эффективность поискового маркетинга.

## 7.10. ЦЕНОВЫЕ МОДЕЛИ РАЗМЕЩЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ РЕКЛАМЫ

По мере развития электронной коммерции появлялись новые ценовые модели размещения электронной рекламы. Выбор в пользу той или иной модели обусловлен расчетом эффективности рекламной кампании (рис. 7.9).

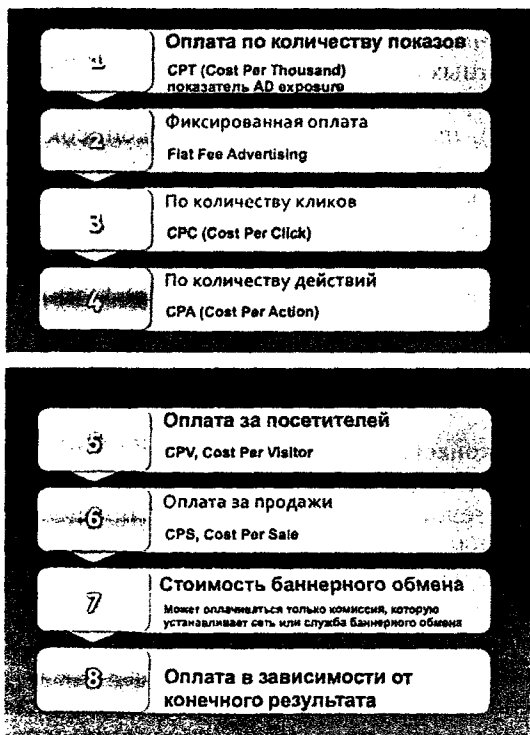


Рис. 7.9. Ценовые модели размещения электронной рекламы

На практике используют следующие ценовые модели размещения электронной рекламы.

1. Модель «Оплата за показы» — *Cost Per Thousand, CPT, Cost-Per-Mille, CPM* (Mille — лат. 1000), показатель *AD exposure*. Эта модель

была популярна до 1997 г. Например, при оплате за тысячу баннерных показов при использовании CGI-механизма подсчета показов устанавливалась фиксированная оплата.

2. *Модель «Фиксированная оплата» — Flat Fee Advertising, FFA.* Например, баннер будет постоянно размещен на определенной площадке в течение установленного периода по фиксированной цене или рассылка рекламных сообщений по электронной почте будет осуществлена по фиксированной цене, которая зависит от популярности площадки, размещения рекламного сообщения на странице (в верхней части, в середине, в нижней части) и др.

3. *Модель «Оплата за клики» — Cost Per Click, CPC.* Это самая популярная модель, так как оплата производится «за посетителей», т.е. тех, кто щелкнул мышкой по контекстной или баннерной рекламе (стоимость за тысячу щелчков мышью).

4. *Модель «Оплата за действие» — Cost Per Action, CPA.* За действие может быть принято: заполнение форм обратной связи, заявок, подписка на рассылку, скачивание тестовой версии и т.д.

5. *Модель «Оплата за привлеченных посетителей» — Cost Per Visitor, CPV.*

6. *Модель «Оплата за продажи» — Cost Per Sale, CPS.* Рекламодатель производит отчисления (установленный процент) с продаж, которые осуществили клиенты, привлеченные посредством рекламного воздействия.

7. *Модель «Стоимость баннерного обмена».* Например, при участии в сетях баннерного обмена может оплачиваться комиссия, которую устанавливает сеть или служба баннерного обмена. Размер комиссии зависит от эффективности рекламного размещения. Более высокая эффективность обеспечивается качественным таргетингом и высоким уровнем показателей конверсии *CTR* и конверсии по транзакциям *TCR*.

## **7.11. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННОЙ РЕКЛАМЫ И ЭЛЕКТРОННОГО МАРКЕТИНГА**

Можно выделить три группы показателей эффективности электронной рекламы<sup>1</sup> и электронного маркетинга. В первую группу входят классические показатели (метрики), которые бизнес использовал еще до появления интернета: осведомленность о бренде (индекс осведомленности *AW*), тестирование (тест-драйв), уровень удовлетворенности клиентов *CSAT (Customer Satisfaction)*, количество посещений и отток клиентов. Индекс осведомленности *AW*

<sup>1</sup> Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.



показывает долю осведомленных пользователей от всей целевой аудитории.

Основные финансовые показатели собраны во вторую группу: окупаемость, прибыль, внутренняя норма доходности *IRR* (*Internal Rate of Return*), чистая приведенная стоимость *NPV* (*Net Present Value*) и пожизненная ценность клиента *CLTV* (*Customer Lifetime Value*) или *LTV* (*Lifetime Value*). *CLTV* — совокупная прибыль, которую приносит один клиент.

Показатели третьей группы стали популярными благодаря появлению инструментов электронного маркетинга: цена за клик (*Cost Per Click, CPC*), конверсия по транзакциям *TCR* (*Transaction Conversion Rate*), коэффициент отклика, доля отказов, вирусный маркетинг (сарафанное радио) *WOM* (*Word of Mouth*).

Конверсия по транзакциям *TCR* показывает долю клиентов, которые купили товар после нажатия по адресной ссылке. Показатель оценки результативности электронной рекламы *коэффициент отклика* определяется как произведение кликабельности на конверсию по транзакциям:

$$\text{Коэффициент отклика} = CTR \cdot TCR. \quad (7.1)$$

Различают несколько показателей возврата инвестиций:

- показатель возврата инвестиций в рекламу *ROA* (*Return on Add Dollar Spent*);
- показатель возврата инвестиций в маркетинг *ROMI* (*Return on Marketing Investment*);
- показатель возврата инвестиций *ROI* (*Return on Investment*).

Показатель *ROMI* (*Return on Marketing Investment*) рассчитывают по формуле (7.2):

$$ROMI = (\text{прибыль} - \text{расходы}) / \text{расходы} \cdot 100\%. \quad (7.2)$$

*Доля отказов* — показатель эффективности сайта, показывающий процент посетителей, которые отказались от дальнейшего просмотра или взаимодействия с компанией и были на сайте или ресурсе не более пяти секунд от общего числа посетителей сайта. Учет этого показателя и анализ причин динамики доли отказов дает объективную оценку эффективности электронной рекламы и качества маркетинговой информации, размещаемой на ресурсе.

**Вирусный маркетинг** («сарафанное радио»), *WOM* (*Word of Mouth*) — основан на том, что информация о продукте передается из уст в уста потребителями.

Поскольку для оценки эффективности электронного маркетинга наряду с анализом всех посетителей сайта важную роль играют уникальные посетители, т.е. те пользователи, которые впервые при-

шли на сайт, необходимо рассчитывать и другие показатели электронной рекламы:

1) количество показов рекламы *AD Exposure*;

2) более точный показатель *AD impressions* указывает на количество показов рекламы, которые увидел пользователь; это не просто показы, а число загрузок рекламы в браузер посетителя сайта; *AD impressions* всегда меньше, чем *AD Exposure*;

3) количество показов рекламы уникальным пользователям *AD reach*;

4) среднее количество показов рекламы уникальному пользователю *AD frequency*.

Число уникальных пользователей можно просчитать с помощью персональной идентификации, например, при регистрации, по IP-адресам компьютеров, данным *Cookies*, которые настроены специальным образом через программное обеспечение.

Для повышения эффективности рекламного воздействия необходимо изучение психофизиологической модели воздействия рекламного сообщения на посетителя сайта. Рекламное сообщение должно отвечать следующим требованиям: привлечь внимание посетителя сайта; вызвать у него сначала интерес, потом желание, которое в дальнейшем должно перерасти в действие. **Модель AIDA** (внимание (*attention*) — интерес (*interest*) — желание (*desire*) — действие (*action*)) показана на рис. 7.10.

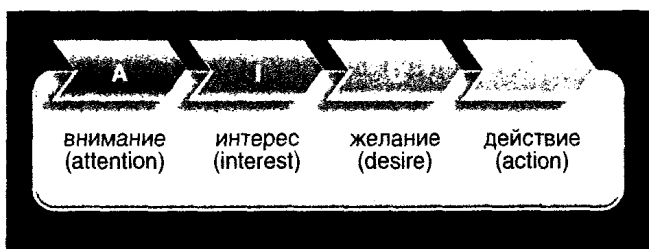


Рис. 7.10. Модель AIDA

Важно учитывать AIDMA-цикл (внимание — интерес — желание — мотив — действие). Из этого следует, что после того как будет создано рекламное сообщение, его следует протестировать на соответствие каждого этапа данной модели и оценить, насколько оно вызывает ожидаемую психофизиологическую реакцию (рис. 7.11).

При выборе вида электронной рекламы следует учитывать эффективность каждого вида рекламы и стоимость одного привлеченного посетителя (потенциального потребителя) и одного привлеченного клиента. Для расчета стоимости привлечения одного посе-

тителя необходимо знать уровень конверсии *CTR* (*Click-Trought Rate, click-throe-ratio*) — долю пользователей/посетителей/участников, которые откликнулись на рекламное сообщение от числа всех пользователей/посетителей/участников.

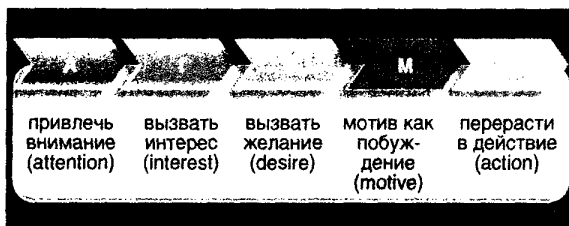


Рис. 7.11. Модель AIDMA

Для расчета стоимости одного привлеченного посетителя при известных *CTR* и стоимости за тысячу показов *CPT* (*Cost Per Thousand*) в первую очередь нужно рассчитать число привлеченных пользователей ( $X$ ) по формуле

$$X = CTR \cdot 1000 / 100 = CTR \cdot 10. \quad (7.3)$$

Тогда стоимость одного привлеченного пользователя ( $AC$ ) можно определить как отношение стоимости за тысячу показов *CPT* к числу привлеченных пользователей  $X$ :

$$AC = CPT / X. \quad (7.4)$$

Рассмотрим пример. При выборе между рекламой по электронной почте и баннерной электронной рекламой решение будет отдано в пользу рекламы по электронной почте, так как стоимость одного привлеченного пользователя при условно принятом *CPT* в 10 долл. будет существенно ниже (табл. 7.4).

Стоимость одного привлеченного клиента *CPA* (*Cost Per Acquisition*) будет рассчитана как отношение рекламного бюджета к числу пользователей  $Y$ , совершивших покупку, т.е. осуществивших транзакцию. При расчете учитываются только те транзакции, которые не были впоследствии отменены:

$$CPA = CPT / Y. \quad (7.5)$$

Стоимость одного привлеченного клиента зависит от показателя конверсии по транзакциям *TCR* (*Transaction Conversion Rate*), который, как известно, показывает долю пользователей, осуществивших клик по рекламе и совершивших покупку  $Y$ , т.е. тех, кто осуществил транзакцию, от тех, кто перешел на рекламируемый электронный ресурс.

**Стоимость привлечения одного посетителя  
при использовании разных видов рекламы**

Вид электронной рекламы	Уровень конверсии, <i>CTR</i>	Стоимость за тысячу показов, <i>CPT</i>	Число привлеченных пользователей, <i>X</i>	Стоимость одного привлеченного пользователя <i>АС</i> при <i>CPT</i> в 10 долл.
Реклама по электронной почте	От 10 до более чем 30%	10–50 долл. за 1000 адресов	От 100 до более чем 300 чел.	До 0,1 долл.
Баннерная реклама	0,3–0,5%	1–50 долл. за 1000 показов	30–50 чел.	0,2–0,33 долл.

Аналогичным образом при выборе того или иного рекламного канала можно рассчитывать стоимость каждого отдельного действия посетителя (потребителя рекламного сообщения). В качестве действия может выступать любая цель, которую хотел достичь рекламодатель, например, заполнение анкет форм обратной связи, звонки, клики по кнопкам для осуществления перехода, оформленные корзины и др.

В электронном маркетинге важно учитывать соотношение стоимости одного привлеченного клиента с пожизненной ценностью клиента *CLTV* (*Customer Lifetime Value*). Если стоимость одного привлеченного клиента ниже пожизненной ценности, то такой клиент приносит компании убытки.

Таким образом, проведение маркетинговых исследований, тестирование разных рекламных каналов («Яндекс.Директ», *Google AdWords*, *Facebook* и др.) с расчетом стоимости одного привлеченного клиента могут помочь разработать эффективную рекламную кампанию.

## 7.12. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И СТАТИСТИКА В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

*Маркетинговые исследования* — сбор и анализ информации о рынке, изучение и анализ информации о потребителе, анализ результатов обратной связи и др. Маркетинговая статистика необходима для маркетингового стимулирования и является важнейшим инструментом управления продажами.

**Аналитический маркетинг** помогает лучше изучить потребителя и стимулировать его к осуществлению дополнительных покупок. Одним из методов аналитического маркетинга является *метод моделирования предрасположенности*, когда на основе анализа действий потребителей прогнозируется их поведение, определяется вероятность потребления того или иного продукта.

Чтобы снизить интуитивную составляющую при прогнозировании, которая зачастую не дает точного результата, используются методы на основе выявленных потребностей и другой информации, которую оставили клиенты. *Методом анализа потребительской корзины* активно пользуются интернет-магазины: когда потребитель что-то покупает через Интернет, то нередко в нижней части страницы веб-сайта появляется строка или полоса, где предлагаются другие продукты или услуги. Например, при покупке книг по маркетингу Филипа Котлера ниже на странице сайта появится информация о других его книгах и еще о книгах по маркетингу других авторов.

Другой, не менее популярный метод, позволяющий увеличивать продажи в интернете, — *ассоциативный анализ поведения потребителей в прошлом*, т.е. анализ историй покупок и потребительского опыта тех, кто ранее приобретал такой же продукт/услугу. Интернет-магазины на основе такого анализа выстраивают дополнительные продуктовые предложения в процессе оформления текущей покупки. Например, при покупке нового телефона внизу страницы сайта появляется баннер с сообщением о том, что с телефоном обычно покупают еще сетевой провод для автомобиля, футляр и пр. Обычно такая реклама не выглядит навязчивой и зачастую покупатель благодарен продавцу за напоминание, потому что не всегда имеет информацию об аксессуарах или о сопутствующих товарах, в которых, возможно, тоже заинтересован.

Маркетинговые исследования являются неотъемлемой частью любого бизнеса, и электронный бизнес не исключение. Аналитика играет большую роль в выборе направлений будущего бизнеса, целевого сегмента для изучения потребителей и их предпочтений, конкурентов, их конкурентных преимуществ, продуктов-заменителей, прогнозирования спроса и многого другого.

В первую очередь, маркетинговая аналитика необходима для составления портрета потребителя, изучения его потребительского поведения. Например, анализ показывает, что 78% покупателей доверяют и принимают решение о покупке благодаря рекомендациям друзей в социальных сетях, т.е. влияние социальных сетей на поведение потребителей и принятие их решений о покупке

очень сильное. Для компаний это означает, что нужно отслеживать комментарии в социальных сетях и работать с целевой аудиторией.

Получить аналитические материалы возможно:

1) за счет проведения собственных маркетинговых исследований;

2) заказав аналитику у специализированных компаний.

В практике маркетинга электронного бизнеса популярность приобрели как количественные методы (опросы, холл-тесты, наблюдения, например, через вебвизор), так и качественные методы (фокус-группы, глубинные интервью, онлайн-форумы, *Mystery Shopping* (таинственный покупатель)).

При проведении онлайн-опросов на собственном электронном ресурсе следует учитывать тот факт, что на опросы реагируют в основном лояльные потребители. Также следует учитывать, что при проведении опросов онлайн 40% анкет содержат фальшивую информацию (по данным *Georgia Tech University*). Для привлечения посетителей сайта к онлайн-опросам необходимо дополнительное стимулирование активности.

Хорошую результативность электронному бизнесу дает проведение исследований *методом фокус-группы*. Для этой цели формируются группы от 8 до 12 человек из представителей целевой аудитории. Следуя определенной методике, согласно подготовленному сценарию, задают вопросы и получают как количественные, так и качественные результаты, которые позволяют совершенствовать продукт/услугу, принимать решения по доработке ценностного предложения, корректировке стратегии продвижения товара и многого другого.

Другим популярным методом проведения маркетинговых исследований является «кабинетное исследование» — офлайновый анализ данных, полученных из релевантных источников информации, отчетов, в результате проведения собственных маркетинговых исследований (рис. 7.12).



Рис. 7.12. Виды маркетинговых исследований

Интернет позволяет использовать эффективный тип проведения исследования под названием «*тестовая версия продукта*», когда для более подробного ознакомления с продуктом компания предлагает временно воспользоваться пробной тестовой версией электронного продукта бесплатно. На практике этот метод известен как «*тест-драйв*».

Таким образом, для изучения потребителей достаточно провести опрос в электронной форме (*electronic questionnaires*), или, например, дать возможность воспользоваться пробной (тестовой) версией цифрового продукта (игры, ПО). Одновременно можно получить обратную связь и собрать данные о предпочтениях потребителей. Электронному бизнесу проводить исследования стало намного проще и дешевле, чем традиционному.

Сбор маркетинговых данных может проводиться на внешних счетчиках, на внешних системах размещения рекламы, на платных и бесплатных счетчиках, к которым подключен электронный ресурс и которые позволяют отслеживать действия всех посетителей сайта (рис. 7.13). Важные данные дают лог-файлы. Одна из проблем, возникающих при сборе данных из разных источников, состоит в их синхронизации и сопоставлении.

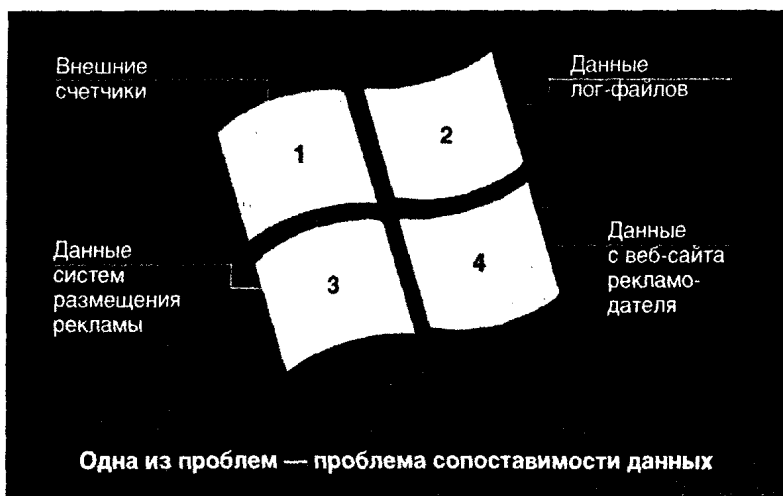


Рис. 7.13. Источники сбора маркетинговой статистики

На рынке маркетинговых исследований работают профессиональные агентства по сбору маркетинговой аналитики, такие как *COMCON Research* ([www.comcon-research.com](http://www.comcon-research.com)), *Gallup Media* ([www.gallup.ru](http://www.gallup.ru)), *Monitoring.Ru* ([www.monitoring.ru](http://www.monitoring.ru)) и др. (рис. 7.14).



**Рис. 7.14.** Профессиональные агентства на рынке маркетинговых исследований

Архитектура и ПО сайтов позволяют быстро анализировать данные за любой период времени. Среди популярных характеристик сайта выделяют: посещаемость сайта, размер трафика, уровень конверсии, поисковые запросы, точки входа/выхода клиентов, географию посетителей и др. Например, если анализ показал, что большинство посетителей уходят с сайта с одной и той же страницы, то это означает, что существует проблема с контентом данной страницы. Анализ помогает выявить популярные и «заброшенные» страницы. Статистика позволяет анализировать поведение посетителей на основе изучения карт путей по сайту, карты ссылок, карты прокручивания (скроллинга). Распространенными статистическими ресурсами для этих целей являются «Яндекс.Метрика», *Google Analytics*, которые позволяют снимать первичные маркетинговые данные.

### **7.13. ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ. УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ**

Электронный бизнес нуждается в изучении привычек, ожиданий, особенностей потребительского поведения и восприятия качества продукции/услуги представителями целевого сегмента. Известно, что интернет-покупатель проходит через следующие пять стадий принятия решения о покупке: осведомленность, интерес, оценка, испытание, выбор и покупка<sup>1</sup>. Анализ потребительского поведения на каждой из этих стадий является неотъемлемой процедурой разработки маркетингового плана и управления взаимоотношениями с клиентами *CRM (customer relationship management)*.

Изучение потребительского поведения и специфики ведения бизнеса в российских условиях необходимо для того, чтобы ис-

<sup>1</sup> *Solomons M.* Classified ads market shady // *Business Day*. 1 February. 2002.



пользовать возможности разных технологий электронной коммерции. Главные вопросы для бизнеса: «Кто является реальным и потенциальным потребителем продукции/услуг?», «Как потребитель принимает решение о покупке?», «Чем их можно мотивировать?»

Известно, что 14% аудитории российского интернета осуществляют покупку, выходя в интернет, с первого захода, т.е. не отрываясь от монитора компьютера или смартфона. Существенная часть пользователей совершают покупку посредством повторного захода на сайт.

Среднестатистическое время от просмотра до оформления заказа продукта, например, в сегменте «одежда и аксессуары», — четыре дня и более. Однако в сегментах «мебель», «книги», «электроника» и «товары для ремонта» — менее одного часа, поскольку, как правило, потребители точно знают, в чем они заинтересованы.

Выделяют и региональные особенности потребительского поведения, которые отличны от Москвы и Санкт-Петербурга. Многие интернет-компании, открывая электронный бизнес, в первую очередь пытаются выйти на региональный рынок. Зачастую это дает больший эффект, чем первичный выход на столичный рынок. Из-за более низкого уровня доходов региональные потребители ожидают более низкие цены на продукты/услуги.

Анализ потребительского поведения россиян показывает, что даже идеальные зарубежные бизнес-модели не могут работать в России без соответствующей трансформации. Например, интернет-магазины, имеющие *call*-центры демонстрируют более высокие результаты по сравнению с компаниями, которые осуществляют контакт с клиентами только с веб-сайта. Другой пример: зарубежные компании, которые выходили на российский рынок онлайн-доставки еды и переносили в чистом виде успешные на Западе бизнес-модели, сталкивались с проблемой необходимости вложения дополнительных инвестиций в создание инфраструктуры — *call*-центров. Это связано, в первую очередь, с тем, что россияне при осуществлении заказа традиционно предпочитают осуществлять контакт «человек — человек». Возможно, что связи типа «человек — машина» со временем будут приобретать большую популярность, но пока сложившиеся особенности потребительского поведения нельзя игнорировать.

Необходимо учитывать и другие особенности. Например, исследования показывают, что потребительское поведение россиян характеризует низкое доверие к электронным платежам, на что есть объективные причины, среди которых, в первую очередь, проблема мошенничества.

Необходимо изучать не только профиль потребителя, его привычки, модели поведения при принятии решений о покупке и др., важно проводить и категорирование клиентов на основе корреляции разных клиентских показателей с индексами лояльности и потребительской удовлетворенности.

**Показатель удовлетворенности потребителей CSI (Customer Satisfaction Index)** рассчитывается по формуле (7.6).

$$CSI = ((B_1 \cdot Y_1) + (B_2 \cdot Y_2) + (B_3 \cdot Y_3) + \dots + (B_n \cdot Y_n)) / M, \quad (7.6)$$

где  $CSI$  — индекс удовлетворенности;  $B_n$  — важность  $n$ -го критерия;  $Y_n$  — удовлетворенность по  $n$ -му критерию;  $M$  — количество критериев.

Интерпретация результатов:

- 90,0% и выше — восхищенный потребитель;
- 70,0–89,0% — удовлетворенный потребитель;
- 40,0–69,0% — нейтральный потребитель;
- до 39,0% — неудовлетворенный потребитель.

Зачастую при проведении исследования по оценке потребительской удовлетворенности проводят опрос сотрудников компании, от работы которых зависит удовлетворенность клиентов. Основная цель — понимать, насколько, по мнению сотрудников, для потребителей продукции/услуг важен тот или иной фактор и насколько они удовлетворены состоянием этих факторов.

Наряду с оценкой индексов потребительской удовлетворенности компаниям следует оценивать индекс лояльности. В целях проведения оценки интегрального уровня лояльности и уровней лояльности по классам целевого сегмента используют общенаучные методы исследования: системный подход, методы анализа и синтеза, методы экспертных оценок, контент-анализ, методы социологического исследования (опрос в форме интервьюирования, анкетирование), статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез.

Качественно-количественное исследование на основе первичной информации позволяет оценить **индекс лояльности NPS (Net Promoter Score)** Фреда Рейчхельда, который показывает процентное соотношение промоутеров, нейтралов и критиков.

Индекс  $NPS$  рассчитывается по формуле (7.7):

- 9–10 баллов — «промоутеры»;
- 7–8 баллов — «нейтралы»;
- 1–6 баллов — «критики»;

$$\begin{aligned} \text{Индекс } NPS \text{ (чистый коэффициент лояльности)} &= \\ &= \% \text{ «промоутеров»} - \% \text{ «критиков»}. \end{aligned} \quad (7.7)$$

Оценка *NPS* может производиться исходя из анализа ответов на вопрос: «Насколько вероятно, что потребитель будет рекомендовать продукцию/услугу друзьям, знакомым?» Нужно оценить по 10-балльной шкале: от 1 балла (точно не будет рекомендовать) до 10 баллов (обязательно будет рекомендовать) в соответствии с его ощущениями.

Зачастую недостаточно оценить результаты количественных исследований, необходимы еще глубинные данные качественных исследований, полученные в результате обработки ответов на вопрос: «Почему потребитель будет/не будет рекомендовать данную продукцию/услугу?» Главное для бизнеса — наращивание пула лояльных клиентов, которые являются постоянными клиентами и приносят гарантированный доход.

Таким образом, задача компании заключается в сборе, обработке, анализе данных о потребителях (*Big data*), обеспечении положительной динамики ключевых показателей (метрик) электронного маркетинга (табл. 7.5).

Современные электронные *CRM* системы (*e-CRM*) открыли возможности быстрого сбора данных о заказчиках и решили проблемы бизнес-приложений *ERP* (*enterprise resource planning*), позволяющих осуществлять планирование ресурсов предприятия через автоматизацию многих бизнес-процессов. Пока в российской практике использование *ERP*- и *CRM*-систем не так популярно, в первую очередь, из-за необходимости осуществления значительных инвестиций. Например, только в Москве их используют не более 24% компаний<sup>1</sup>. При этом рост числа компаний, внедряющих компоненты *e-CRM*-систем растет с каждым днем.

На практике продолжается трансформация бизнес-моделей, организационных структур управления, переход от «*brick-and-mortar*» к «*click-and-mortar*» системам с встроенными эффективными *CRM*-системами. Это требует актуализированных знаний в данной области. Практикоориентированная программа повышения квалификации «Управление взаимоотношениями с клиентами», реализуемая на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова под руководством автора учебника, направлена на формирование компетенций по актуальным тематическим блокам:

- клиентоориентированность как философия бизнеса, сущность клиентоориентированного подхода, практическая реализация, факторы успеха;

---

<sup>1</sup> Отчет *BCG* (*The Boston Consulting Group*) «Россия онлайн? Догнать нельзя отстать». 2016. С. 6.

## Ключевые метрики электронного маркетинга

Уровень лояльности	NPS ( <i>Net Promoter Score</i> )
Индекс удовлетворенности клиентов	CSI ( <i>Customer Satisfaction Index</i> )
Индекс осведомленности	AW
Показатели возврата инвестиций:	ROA ( <i>Return on Add Dollar Spent</i> ), ROMI ( <i>Return on Marketing Investment</i> ), ROI ( <i>Return on Investment</i> )
внутренняя норма доходности	IRR ( <i>Internal Rate of Return</i> )
пожизненная ценность клиента	CLTV ( <i>Customer Lifetime Value</i> )
стоимость одного привлеченного клиента	CPA ( <i>Cost Per Acquisition</i> )
сарафанное радио	WOM ( <i>Word of Mouth</i> )
стоимость рекламы	CPT, FFA, CPC, CPA, CPV, CPS
	коэффициент отклика
	конверсия по транзакциям TCR ( <i>Transaction Conversion Rate</i> )
	число транзакций
	уровень конверсии CTR ( <i>Click-Trougth Rate, click-throe-ratio</i> )
	доля отказов
	число кликов
	среднее количество показов рекламы уникальному пользователю AD frequency
	количество показов рекламы уникальным пользователям AD reach
	число загрузок рекламы в браузер посетителя сайта AD impressions
	количество показов рекламы AD Exposure

- управление качеством услуг, свойства услуги и детерминанты качества, качество обслуживания, методы оценки качества услуги;
- оценка лояльности и потребительской удовлетворенности, разработка методики с учетом отраслевых особенностей, проведение исследования, обработка и интерпретация результатов;
- дисконтные системы и программы лояльности: типы; возможности; проблемы разработки и внедрения; результаты;
- рабочие проекты по разработке и внедрению программ лояльности с учетом отраслевых особенностей;
- возможности современных *CRM*: управление продажами, управление маркетингом, управление послепродажным обслуживанием, документооборотом и складом;
- состояние рынка электронной коммерции, факторы успеха, риски, *SAP CRM*, бенчмаркинг;
- *e-CRM* как основа выстраивания взаимоотношений с потребителями, выгоды и согласование интересов, новые возможности (таргетирование, лидогенерация), оценка эффективности, *KPI*, лояльность, удовлетворенность потребителей, спрос, трафик, конверсия, прибыль на инвестиционный капитал (*CFROI*), чистая приведенная стоимость (*NPV*);
- конкуренция на рынке *CRM*-систем, мировой рынок *CRM*, особенности российского рынка *CRM*, выбор поставщика;
- будущее *CRM*, тенденции и перспективы развития.

Лояльный клиент — это всегда удовлетворенный клиент, а удовлетворенный клиент — не всегда лояльный. Для того чтобы повысить уровень лояльности, необходимо повышать качество продукции/услуг. Роль маркетинговых исследований, в первую очередь, состоит в том, что полученные результаты необходимы для разработки стратегии развития компании (например, результаты анализа рынка, конкурентного анализа и др.).

#### **7.14. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА. РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ**

Маркетинговые коммуникации в сети Интернет определяют объем маркетингового бюджета, маркетингового инвестирования, что в свою очередь обосновывается необходимостью достижения маркетинговых целей.

Маркетинговый бюджет можно разделить по следующим статьям затрат.

### 1. Лидогенерация. Стимулирование продаж. Формирование спроса.

В интернете самое главное — это **лидогенерация**, т.е. привлечение потенциальных клиентов на электронный портал. Именно лидогенерация обеспечивает компаниям, ведущим бизнес в Интернете, наращивание доходов от рекламы. Например, в 2005 г. газета *The New York Times* продавала доступ к отдельным разделам, новостным колонкам. Уже через два года, в 2007 г. она предоставила бесплатный доступ к этим страницам, чтобы начать зарабатывать на рекламе. Производители продукции/услуг в целях стимулирования продаж привлекают внимание клиентов оригинальными подарками, интересными предложениями в виде купонов, акций, распродаж, программ лояльности в сети Интернет.

### 2. Проникновение на рынок. Создание рыночной ниши.

При выходе на рынок компания направляет маркетинговые усилия на то, чтобы подготовить рынок к продукту/услуге. Зачастую ее сопровождает мощнейшая рекламная кампания, а при выводе на рынок инновационного продукта или новых технологий — еще и разъяснительная работа с целевой аудиторией. Особенно это актуально в случаях, когда потенциальные потребители уже привыкли к продуктам, которыми они давно пользуются, и не испытывают потребности переходить на новые технологии.

### 3. Имиджевая реклама. Брендинг.

Имиджевая реклама направлена на повышение уровня узнаваемости компании, формирование рыночного образа компании — бренда. **Бренд** — это не только визуальный образ компании, но и стиль поведения компании на рынке, коммуникации сотрудников внутри организации и с внешними контрагентами.

### 4. Управление взаимоотношениями с клиентами.

Управление взаимоотношениями с клиентами обеспечивает компаниям привлечение внимания, приток и удержание потенциальных и реальных клиентов. Наряду с этим контакт с потребителями продукции/услуг обеспечивает надежную обратную связь и предоставляет производителям объективные данные о необходимости действий, направленных на совершенствование бизнес-процессов и качества реализуемого продукта/услуги. Обязательным элементом системы управления взаимоотношениями с клиентами является установление послепродажных связей и поддержание взаимоотношений на протяжении всего процесса жизненного цикла продукта/услуги.

### 5. Создание баз данных о потребителях, конкурентах.

Маркетинговая инфраструктура включает базы данных о конкурентах, реестры пользователей и партнеров, ПО, позволяющее

сводить в единые реестры базы данных и получать удобный доступ к необходимой информации.

Можно встретить ошибочное мнение, что к маркетинговой инфраструктуре следует относить еще расходы на разработку электронной витрины, веб-представительства компании (сайта), мобильной версии сайта, покупку и обслуживание информационных систем, на которых работает подсистема маркетинга. На самом деле все это относится к инфраструктуре электронного бизнеса наряду со всеми информационными системами, обеспечивающими протекание основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Маркетинговые бюджеты малых компаний отличаются от бюджетов крупных компаний не только меньшим объемом выделенных средств, но и тем, что первоочередная маркетинговая задача для малых компаний направлена на стимулирование продаж. Малые компании, как правило, ограничиваются разработкой сайта и фирменного стиля. В крупных компаниях брендинг — важная составляющая бизнеса, требующая систематического воздействия на потребителей, поддержания репутации на высоком уровне. Как правило, рекламная кампания сопровождается проведением периодических замеров уровня осведомленности.

По Марку Джеффри<sup>1</sup>, средние значения распределения инвестиционного маркетингового портфеля выглядят следующим образом:

- стимулирование продаж (52%);
- инфраструктура и компетенции (14%);
- создание ниши (12%);
- клиентская база (12%);
- брендинг (10%).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что значительная доля маркетингового бюджета тратится на стимулирование продаж (рис. 7.15). Компании ставят в приоритет стимулирование продаж, поскольку они обеспечивают доход и повышают рентабельность.

Для реализации стратегии развития электронного бизнеса необходимо разработать электронный маркетинговый план, в котором должны быть раскрыты стратегические цели компании, установлены краткосрочные цели со сроками, необходимыми ресурсами и расходами на маркетинг. **Электронный маркетинговый план** — план по достижению маркетинговых целей, обозначенных в разработанной стратегии развития электронного бизнеса.

---

<sup>1</sup> Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013.

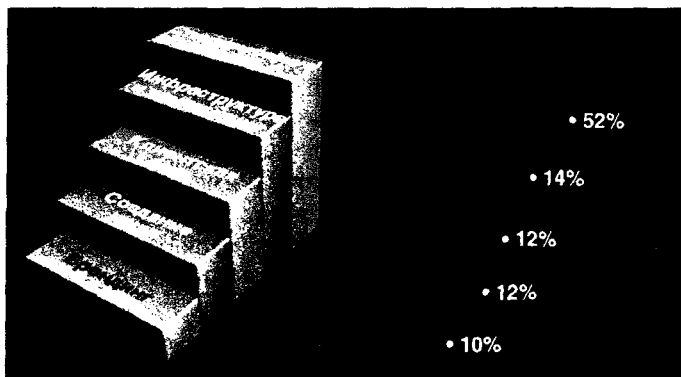


Рис. 7.15. Распределение маркетингового бюджета<sup>1</sup>

Реклама и *PR* интернет-компаний не ограничивается только электронными средствами (поисковый маркетинг (*SEO, CPC*), онлайн *PR* (наличие веб-сайта, ведение групп и сообществ в социальных сетях, проведение мероприятий и *PR*-акций), электронная интерактивная реклама, *opt-In e-mail*, вирусный маркетинг, партнерский маркетинг и др.). Как показывает практика, хороший результат дают и традиционные средства рекламного продвижения (наружная реклама, реклама на телевидении, реклама в других СМИ, участие в выставках, мерчандайзинг).

Считается что компании, которые во время кризиса увеличивают инвестиции в маркетинг, быстрее и успешнее проходят кризис и выигрывают. Так, страховые компании, которые в период кризиса усиливали рекламные кампании, не только оставались на рынке, но и укрепляли рыночные позиции. Например, «в 2001 г., в период кризиса в сфере информационных технологий, компания *Intel* инвестировала 2 млрд долл. в новое оборудование по производству микрочипов и принялась агрессивно продвигать на рынке двухъядерную технологию с целью перехвата доли рынка у конкурента — *AMD*»<sup>2</sup>.

Повысить спрос на предлагаемый продукт/услугу компании возможно путем использования технологий ремаркетинга. **Ремаркетинг** (*remarketing*) — форма маркетинга, суть которого заключается в осуществлении повторного рекламного воздействия на тех посетителей сайта, кто уже имел контакт с рекламой, но не стал потре-

<sup>1</sup> Составлено автором по данным М. Джеффри.

<sup>2</sup> Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013.



бителем продукции/услуг. Таким образом, ремаркетинг — особый вид таргетированной рекламы.

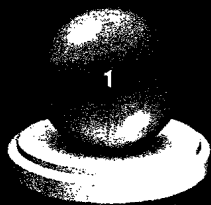
Современные компании используют технологии **контент-маркетинга**, который объединяет средства по созданию и информационному наполнению рекламного сообщения под целевую аудиторию в целях привлечения ее внимания. Пример: написание тематических статей. Основная задача контент-маркетинга — наращивание трафика. Специалисты в области контент-маркетинга: контент-менеджеры, копирайтеры, специалисты по инфографике (визуализаторы).

Для продвижения и наращивания доходов электронный бизнес использует франчайзинг, который популярен среди компаний традиционного бизнеса. Только в данном случае речь идет об **электронном франчайзинге**. В электронном варианте франчайзер передает франчайзи франшизу для построения бизнеса под брендом франчайзера. Финансовые условия включают в установленных франчайзером размерах оплаты, паушального взноса (разовый сбор) и ежемесячных отчислений роялти. Франчайзи получает все технологии и инструкции по выстраиванию бизнес-процессов, зачастую — рекламную поддержку и продвижение бренда, консалтинговое сопровождение и обучение персонала.

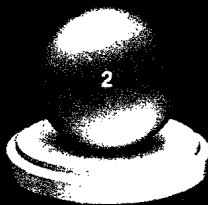
Другой эффективной формой продвижения бизнеса в сети Интернет является **аффилированный (партнерский) маркетинг** (*Affiliate Network*), согласно которому организация заключает договор о сотрудничестве, как правило, с крупной успешной компанией. По условиям партнерской программы она получает установленный процент (комиссионное вознаграждение от 5 до 20% от суммы заказа) *CPS (Cost Per Sale)* за каждого привлеченного пользователя/покупателя/участника и т.п. В этом случае производится оплата за продажи. Партнерские программы работают также по модели «оплата за действие» *CPA (Cost Per Action)*, «оплата за первоначальное действие (за лид)» *CPL (Cost Per Lead)* (рис. 7.16).

**Социальный медиамаркетинг SMM** (*Social media marketing*) — популярный современный инструмент электронного маркетинга с целью продвижения компании, бренда, продукта через социальные медиа (платформы): в социальных сетях, блогосфере, на форумах, в чатах. Для достижения поставленных маркетинговых целей необходимо проводить оптимизацию сайта под социальные сети. **Оптимизация сайта под социальные сети** (*Social media optimization, SMO*) — это форма электронного маркетинга, направленная на привлечение трафика на сайт из социальных медиа.

Комиссия по завершении продаж:  
от 5 до 20% от суммы заказа



• Модель с оплатой за клик, за конверсию «оплата за действие», *CPA (Cost Per Action)*



• Модель с оплатой за первоначальное действие (за лид), *CPL (Cost Per Lead)*



• Вознаграждение *CPS (Cost Per Sale)* за каждого привлеченного пользователя / покупателя / участника и т.п.

Рис. 7.16. Виды комиссии при аффилированном (партнерском) маркетинге<sup>1</sup>

Большую роль в продвижении сайта играет **конкурентный анализ**. Он даст ответ на следующие вопросы.

- Как продвигают сайты конкуренты?
- Какие тексты используют? На каком уровне юзабилити?
- Как работает обмен ссылками?
- Какой маркетинговый бюджет конкуренты выделяют на продвижение сайта?

Для проведения конкурентного анализа используют аудит юзабилити сайта (архитектуру, навигацию, сложность перемещения и поиска), экспертизу семантического ядра запросов, оригинальных «фишек», уникальность контента и другие методы.

## 7.15. РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРНЕТ-САЙТА, БЛОГА

В настоящее время веб-сайт не только является визитной карточкой компании, но и выступает в качестве торговой витрины, инструмента маркетингового продвижения продукции/проектов/услуг. Почти все компании электронного бизнеса имеют хорошие возможности зарабатывать на рекламе. Для того чтобы сайт начал зарабатывать, его нужно уметь продвигать. Среди основных задач — привлечение как можно большего числа представителей целевой аудитории на электронный ресурс, их удержание и обеспечение конверсии по транзакциям (рис. 7.17).

<sup>1</sup> Составлено автором по данным М. Джеффри.

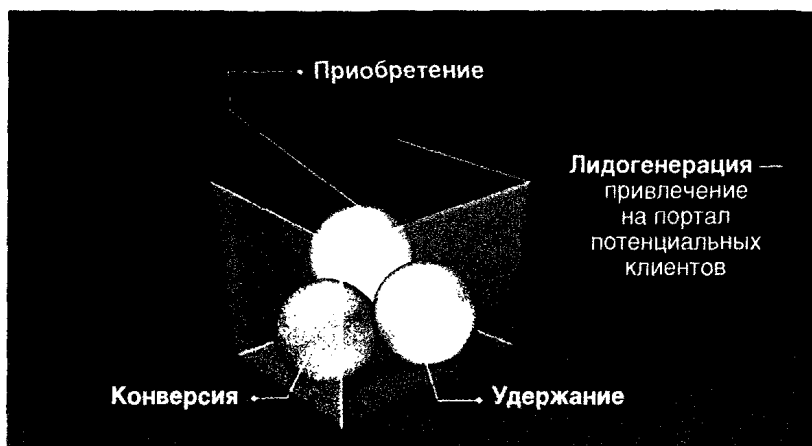


Рис. 7.17. Задачи продвижения веб-сайта

Продвижение веб-сайта можно обеспечить за счет:

1) достижения высокого уровня индексации (индексируемость сайта);

2) покупки рекламных площадей и реализации грамотной рекламной кампании.

Бесплатно попасть на первые строчки поисковых выдач можно за счет целенаправленного продвижения сайта. Для этого необходимо выполнение нескольких правил:

1) чем больше страниц сайта проиндексировано, тем больше поисковый трафик на сайте. Именно индексация позволяет пользователям видеть страницы сайта. Этому способствует сканирование всех страниц сайта поисковыми роботами. Как правило, это происходит автоматически, как только робот находит появившийся в сети интернет-ресурс. Достичь подобного результата можно и за счет регистрации сайта в каталогах поисковых систем;

2) размещение ссылок на сайт и обеспечение переходов с интернет-ресурсов, имеющих высокую индексацию, дает хорошую конверсию и существенно повышает индексацию даже при условии, что таких переходов не так много. На практике данный метод известен как «обмен ссылками». При этом не следует размещать много ссылок, по которым посетители сайта будут осуществлять их переход (уход) на чужие интернет-ресурсы;

3) размещение баннеров и платных ссылок на популярных электронных ресурсах повышает конверсию;

4) увеличивают число переходов на сайт грамотные сниппеты.

**Сниппет** — это части текста той страницы сайта, на которую ведет поисковый запрос и который отображается в поисковой выдаче;

5) написание интересного контента с высокой степенью уникальности с активными гиперссылками на другие страницы сайта (статей, отчетов, обзоров, отзывов, комментариев и др.) и его размещение на других ресурсах. Проверить текст на уникальность можно с помощью специальных электронных ресурсов, например, *TextSale.ru*, *Etxt.RU*, *Advego.ru*, *ContentMonster.ru* и др.;

6) создание фавикона и его размещение в строке браузера перед URL. **Фавикон** — фирменный значок сайта или отдельной страницы сайта;

7) самое простое условие — указание веб-сайта на всех рекламных сообщениях, во всех рассылках, на печатной и сувенирной продукции;

8) сбор и анализ статистики сайта по основным метрикам (рис. 7.18, 7.19).

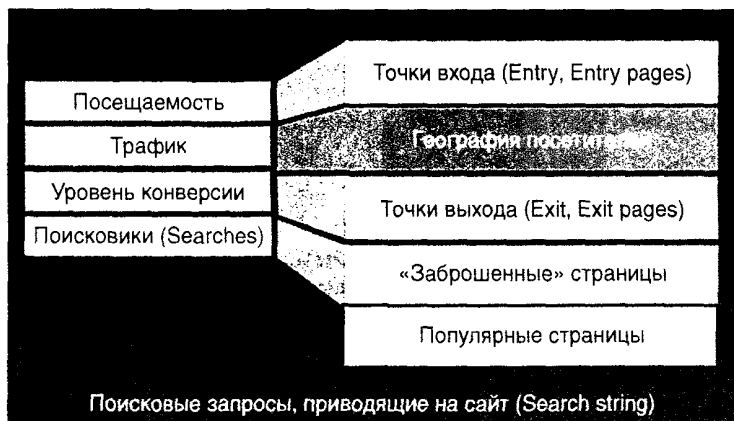
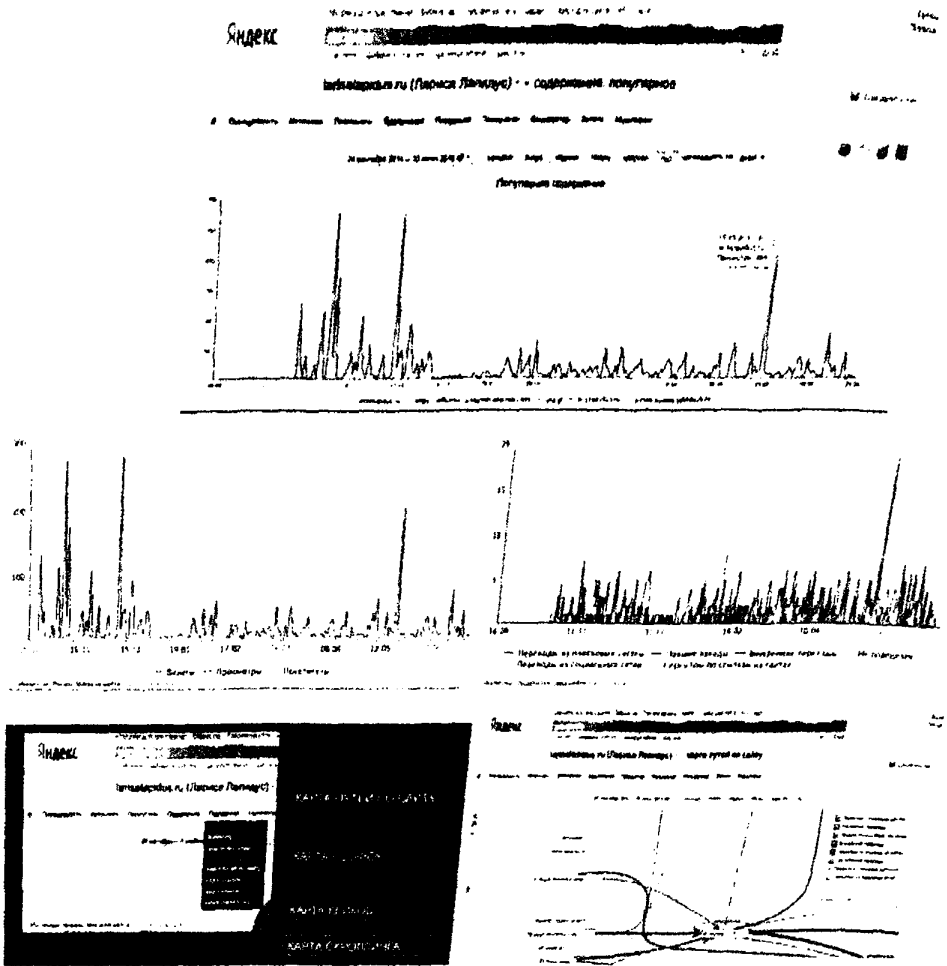


Рис. 7.18. Статистика сайта. Основные метрики

Важным условием успешного продвижения сайта является высокое качество электронных услуг (см. главу 9). Это обеспечивает возврат пользователей на ресурс и способствует наращиванию числа повторных покупок. Существенной характеристикой сайта является уровень его юзабилити, т.е. удобство пользования. Так, доступ к информации, осуществленный четырьмя кликами, не приведет к уходу пользователей при условии, что каждый переход понятен, прост и не требует существенных затрат времени. В настоящее время при высоком уровне *usability* глубина просмотра не является ключевым фактором потери клиента. Главное — это простота, удобство и быстрый доступ к ресурсу.



**Рис. 7.19.** Статистика сайта *larisalapidus.ru*.

Основные метрики: популярное содержание; просмотры, визиты, посетители; источники переходов; поведение посетителей; карта путей по сайту<sup>1</sup>

Перед тем как перейти к рассмотрению правил продвижения блога, следует уточнить некоторые вопросы. Различают следующие виды блогов:

- персональные (индивидуальные) блоги, которые создают и ведут физические лица в целях общения и обмена новостями;
- тематические группы, которые создают физические лица / группы физических лиц / компании для привлечения внимания к какой-то конкретной теме;
- корпоративные блоги, которые создают юридические лица для продвижения продукции / услуг / проектов / инновационных идей / персонажей мультфильмов;
- корпоративные блоги, которые создают физические лица — фанаты какой-то конкретной организации/продукции/услуг для

<sup>1</sup> Скриншоты *larisalapidus.ru*.

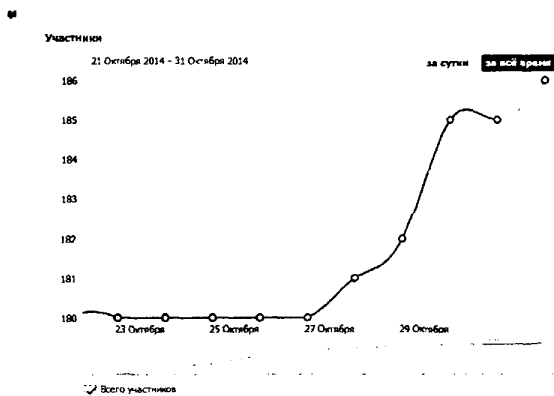
привлечения внимания единомышленников и фактически для продвижения организации/продукции/услуг.

Перед тем как создавать блог, необходимо, в первую очередь, выбрать социальную сеть, ответив для этого на несколько вопросов.

- На какую целевую аудиторию ориентирован блог? Каковы ее возраст, пол, интересы, территориальные предпочтения?
- Как лучше выстроить общение с целевой аудиторией? Какую информацию публиковать? Какой объем? В какое время суток? С какой периодичностью?
- Как привлекать внимание клиентов? Какие проводить акции, конкурсы?

На практике работают следующие правила продвижения блога:

- 1) нужно писать авторские тексты и опубликовывать уникальный контент;
- 2) следует установить периодичность выхода постов и строго выдерживать рабочий график;
- 3) нужно анализировать статистику блога, чтобы понимать, посты какого типа привлекают большее внимание подписчиков, с каких ресурсов пользователи приходят на блог, насколько они активны и т.д. (рис. 7.20, 7.21).

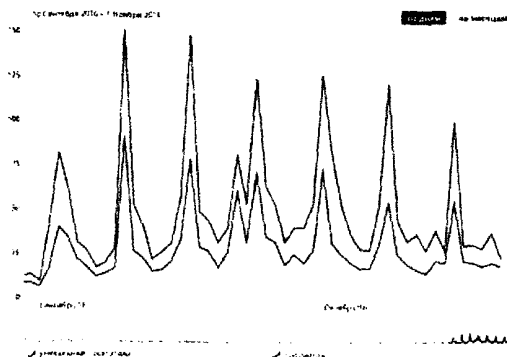


**Рис. 7.20.** Статистика блога vk.com/club76268050 (группа курса «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» МГУ имени М.В. Ломоносова) через два месяца после ее создания<sup>1</sup>

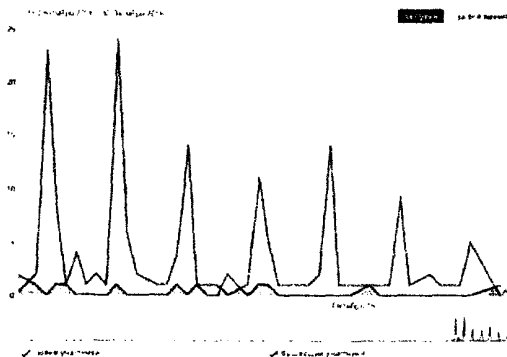
<sup>1</sup> Скриншот vk.com/club76268050.

### Уникальные посетители и просмотры

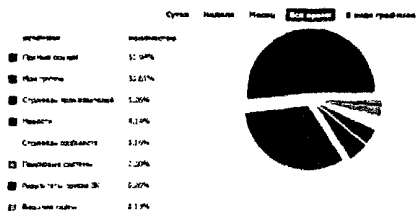
Среднее суточное количество уникальных посетителей за последние 30 дней: 38  
Общая количество уникальных посетителей за последние 30 дней: 466



### Устройства



### Источники трафика



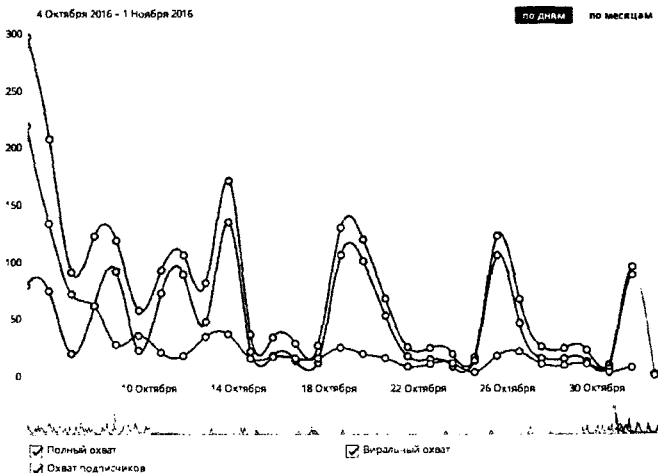
**Рис. 7.21.** Статистика блога vk.com/club76268050 (группа курса «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» МГУ имени М.В. Ломоносова) через два месяца после ее создания<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Скриншоты vk.com/club76268050.

В последнее время в метрики добавили новый показатель — **вира-  
льный охват**. Он показывает эффективность вирусного («сара-  
фанного») маркетинга и указывает на охват (число) пользователей,  
которые ознакомились с контентом того или иного поста через  
других пользователей (например, участников группы и пабликов),  
которые осуществили какое-либо действие, например, сделали ре-  
пост, отправили сообщение или ссылку друзьям и т.д. (рис. 7.22).

#### Охват аудитории

На этом графике учитываются пользователи, просмотревшие записи сообщества на стене или в разделе Мои Новости.



**Рис. 7.22.** Статистика блога vk.com/club76268050 (группа курса «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» МГУ имени М.В. Ломоносова) через два месяца после ее создания<sup>1</sup>

Вирусный охват рассчитывается по формуле

$$\text{Вирусный охват} = \text{Полный охват} - \text{Охват подписчиков}. \quad (7.8)$$

1. Желательно размещать контент с фотографиями/изображениями/видео. Такой пост быстрее привлекает и дольше удерживает внимание читателя.

2. Хороший результат показывает использование гиперссылок по тексту и размещение ссылок на другие электронные ресурсы.

3. Нужно своевременно отвечать на личные сообщения и на комментарии, для того чтобы подписчики/участники чувствовали, что они имеют дело с живым блогом.

<sup>1</sup> Скриншот vk.com/club76268050.



4. Для ускорения привлечения внимания подписчиков блога необходимо продумать рекламную кампанию.

К этому перечню можно еще добавить действенное правило для персонального блога, смысл которого заключается в том, что после достижения определенного числа участников/подписчиков можно и даже нужно размещать интересную личную информацию, в том числе о событиях, происходящих в личной жизни. Главное правило — не спешить, набраться терпения и не отказываться от поставленных целей.

Перед тем как принять решение об открытии блога, требуется изучить вопрос, какой результат даст ведение блога. Нужно учитывать отраслевые особенности и понимать, что не для всех видов деятельности подходит общение с потенциальными и реальными клиентами через блогосферу. На практике были случаи, когда блог притягивал большое число негативных комментариев, отражающих недовольство качеством продукции/услуг, что в итоге приводило к отказу компании от ведения корпоративного блога.

Последнее правило: необходимо постоянно помнить известную фразу «*The customer is just a click away*», которая говорит о том, что всего лишь один клик может привести к потере клиента.

## ВЫВОДЫ

Электронный маркетинг во многом опирается на теоретические основы классического маркетинга. Маркетинг как подсистема управления организацией состоит из основных структурных подразделений, за которыми закреплены такие функции, как: проведение маркетинговых исследований (сбор, анализ, интерпретация результатов рыночной аналитики); разработка стратегии ценообразования и ценовых моделей; управление продажами / сбытом продукции/услуг; управление маркетинговыми коммуникациями (реклама и *PR*); управление внешнеэкономическими связями; франчайзинг и др. Выделяют особенности организации маркетинга для разных типов организаций, например, для крупных и малых компаний.

Важную роль для бизнеса играют сегментация рынка (географическая, демографическая, психографическая и др.) и каналы распределения в интернете (прямой, косвенный, смешанный). Группирование потребителей по отдельным характеристикам, потребительским предпочтениям помогает компаниям осуществлять более точное первичное и последующее таргетирование целевой аудитории.

Зачастую реклама для электронного бизнеса является основным или дополнительным источником дохода. Это отличает их от компаний традиционного бизнеса, которые не имели возможности зарабатывать на рекламе. Только рекламные агентства предоставляли рекламные площади рекламодателям.

Электронная реклама привлекательна не только для электронного, но и для офлайн-бизнеса. Среди видов электронной рекламы выделяют: контекстную поисковую рекламу, видеорекламу, баннерную электронную рекламу, рекламу в социальных сетях, рекламу по электронной почте, *rich-media*-рекламу (всплывающие окна *pop-up* и *pop-under*), тизеры, *push*-уведомления, персональный продакт-плейсмент (*product placement*), гиперссылки, хэштеги и др.

Электронную рекламу можно потреблять с разных экранов: стационарного компьютера, *smart*-телевизора, мобильных электронных устройств (мобильная реклама). По методу воздействия на потенциального клиента выделяют пассивную и активную электронную рекламу.

**Программатик** — автоматизация закупок рекламных площадей. Является современным направлением развития рекламного рынка и ведения электронного бизнеса.

Сила воздействия контекстной рекламы зависит от места размещения рекламного сообщения, которое в свою очередь зависит от уровня индексации интернет-ресурса (сайта). Более высокий уровень индексации обеспечивает попадание на первые строчки бесплатной поисковой выдачи на главной странице.

Для повышения эффективности поискового маркетинга требуется анализ показателя конверсии *CTR*, стоимости за тысячу кликов *CPC* и показателя конверсии по транзакциям *TCR*. Получить лучшее рекламное положение на странице возможно путем наращивания кликабельности, т.е. улучшения состояния показателя конверсии *CTR*.

В настоящее время используют следующие ценовые модели размещения электронной рекламы:

- 1) «Оплата за показы» — *Cost Per Thousand, CPT*, показатель *AD exposure*;
- 2) «Фиксированная оплата» — *Flat Fee Advertising, FFA*;
- 3) «Оплата за клики» — *Cost Per Click, CPC*;
- 4) «Оплата за действие» — *Cost Per Action, CPA*;
- 5) «Оплата за привлеченных посетителей» — *Cost Per Visitor, CPV*;
- 6) «Оплата за продажи» — *Cost Per Sale, CPS*;
- 7) «Стоимость баннерного обмена».

Эффективной ценовой моделью поисковой рекламы является оплата за клик по рекламному сообщению, т.е. за конверсию при переходе на рекламируемый ресурс. Такая модель привлекательна для рекламодателя, так как она позволяет, во-первых, корректировать параметры рекламного сообщения по ходу рекламной кампании; во вторых, точно рассчитывать эффективность каждого вида электронной рекламы за счет оценки стоимости одного привлеченного потенциального клиента.

Разрешающий маркетинг (*permission marketing*) появился благодаря возможностям интернета и позволил пользователям самостоятельно делать выбор в пользу получения той или иной рекламной рассылки.

Новые показатели электронного маркетинга являются важными для всех компаний, которые используют современные инструменты электронного маркетинга. Среди них: цена за клик (*Cost Per Click, CPC*), конверсия по транзакциям *TCR (Transaction Conversion Rate)*, коэффициент отклика, доля отказов, вирусный маркетинг («сарафанное радио») *WOM (Word of Mouth)* и др.

Маркетинговые исследования являются неотъемлемой частью электронного бизнеса. Аналитика повышает качество управленческих решений в выборе направлений развития бизнеса, целевого сегмента, прогнозирования спроса, изучения потребительского поведения и многого другого. Одна из самых больших проблем маркетинга электронного бизнеса — переизбыток информации и синхронизация (сопоставление) данных, полученных с разных счетчиков и из разных источников. Большое значение для категорирования потребителей имеет оценка индекса лояльности *NPS (Net Promoter Score)* и показателя удовлетворенности потребителей продукции/услуг (*Customer Satisfaction Index, CSI*). Интернет и современные технологические решения открыли доступ для бизнеса к новым возможностям электронных *CRM* систем (*e-CRM*).

Электронный бизнес для продвижения и наращивания доходов использует разные инструменты: электронный франчайзинг, ремаркетинг (*remarketing*), контент-маркетинг, аффилированный (партнерский) маркетинг (*Affiliate Network*), социальный медиамаркетинг *SMM (Social media marketing)* и др. В настоящее время продвижение веб-сайта, который не только является визитной карточкой компании, но и выступает в качестве торговой витрины, инструмента маркетингового продвижения продукции/проектов/услуг, требует специальных знаний и изучения работающих на практике правил. Среди основных задач: привлечение как можно большего числа представителей целевой аудитории на электронный ресурс, их удержание

и обеспечение конверсии. Высокое качество электронных услуг — одно из основных условий успешного продвижения сайта.

Разработанная стратегия маркетинга определяет основные цели бизнеса и направления, под которые рассчитываются объемы маркетинговых бюджетов. Что же касается продвижения электронного бизнеса, то есть большая разница между продвижением малого и крупного бизнеса. Так, для малого бизнеса неэффективно вкладывать деньги в имиджевую рекламу, а для крупного бизнеса это обязательная статья расходов в маркетинговом бюджете. Современные печатные издания, работающие как в цифровом, так и в традиционном бумажном вариантах, имеют две стратегии развития и разные модели получения доходов: от печатных и от электронных изданий.

В период кризиса выигрывают те компании, которые наращивают маркетинговые бюджеты в то время, пока конкуренты их сокращают.

Один из важнейших выводов: всего один клик и клиент потерян («*The customer is just a click away*»).

#### Кейсы

### 7.1. *The Washington Post, Los Angeles Times*, «РБК»: особенности рекламных моделей СМИ.

Современные газеты, журналы, крупные информационные агентства уже давно начали трансформировать бизнес-модели, в основе которых лежит основная цель — наращивание количества лидов, подписчиков. Это привело к изменению в расстановке приоритетов по отношению к получению доходов от рекламы, среди которых следующие:

1) *рекламная модель*, суть которой заключается в том, чтобы для привлечения внимания большего числа читателей отдавать информацию (весь контент) бесплатно, а зарабатывать на рекламе;

2) *смешанная, рекламно-подписная модель*. Для привлечения внимания большего числа читателей отдавать как можно больше информации бесплатно, а другую часть оставлять закрытой и предоставлять доступ за отдельную плату. Для таких изданий реклама не является основным источником доходов.

Газеты *The Washington Post, Los Angeles Times*, «РБК» так же, как и другие СМИ, ориентируются на получение дохода от рекламы.

«РБК» вошел в ТОП 10 крупнейших интернет-компаний России рейтинга *Forbes*. Ежемесячная аудитория «РБК» составляет более 72 млн человек. В структуру холдинга входят информационный портал *Rbc.ru*, телеканал «РБК», одноименный журнал, газета «РБК»

*Daily»* и еще 30 различных информационных ресурсов. Выручка от онлайн-деятельности в 2013 г. — интернет-рекламы и сервисов — составила 118 млн долл.<sup>1</sup>

### *Вопросы и задания для обсуждения*

1. Как изменились бизнес-модели издательских домов в условиях электронной экономики?
2. Составьте портрет читателя конкретной газеты на ваш выбор. Выберите отдельный целевой сегмент и опишите потребительские предпочтения. Создайте для него ценностное предложение.
3. Какие вы видите мировые тренды и перспективы развития глянцевого журналов и популярных газет? Как долго еще сохранится спрос на их бумажные версии?

## **7.2. Продвижение инновационного проекта компании Q для массового потребителя.**

Рассмотрим пример из реальной практики. Крупная компания Q (название вымышлено) запустила инновационный онлайн-проект по продвижению продукции, ориентированной на массового потребителя. Основные маркетинговые цели: стимулирование продаж и привлечение внимания к бренду (имиджевая реклама). По маркетинговому плану реализации проекта должен был быть запущен вирусный маркетинг.

Были выбраны следующие каналы рекламного воздействия:

- 1) баннерная реклама на официальном сайте компании;
- 2) запущена страница проекта (*Landing Page*);
- 3) размещена информация в корпоративных группах в социальных сетях: *Vkontakte*; *Facebook*;
- 4) баннерная реклама на сторонних площадках: а) на специализированных отраслевых ресурсах; б) на ресурсах с высоким трафиком, ориентированных на массовый рынок. Всего было зафиксировано 18 768 543 загрузок рекламы в браузер, включая 11 632 007 загрузок, осуществленных уникальными пользователями, что обеспечило 49 769 кликов;
- 5) опубликовано около 60 публикаций с охватом 4 564 301 уникальных читателей: в социальных сетях; федеральных и региональных электронных СМИ.

### *Вопросы и задания для обсуждения*

1. Дайте характеристику компании, о которой идет речь в данном кейсе.
2. Для какого типа проекта может быть запущена подобная рекламная кампания? Предложите несколько идей.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.forbes.ru/reitingi-photogallery/251148-10-krupneishikh-internet-kompanii-rossii-reiting-forbes/photo/4> (дата обращения: 10.08.2016).

3. Какие средства следует выбрать компании в целях *PR*-поддержки проекта? Какие электронные и традиционные инструменты продвижения могут быть задействованы?
4. Рассчитайте конверсию по баннерной рекламе *CTR*, а также показатели *AD impressions*, *AD reach*, *AD frequency*.

Ответы:

$CTR = (\text{число кликов} / AD impressions) \times 100 = 0,27\%$ .

$AD impressions = 18\ 768\ 543$ ,  $AD reach = 11\ 632\ 007$ ,  $AD frequency = AD impressions / AD reach = 1,6$ .

### 7.3. Facebook: доходы от мобильной рекламы.

Доходы Facebook от мобильной рекламы во втором квартале 2014 г. составили 62% рекламной выручки социальной сети, что на 21% меньше состояния аналогичного показателя годом ранее. В IV квартале 2014 г. — 69%. «Мобильная аудитория Facebook растет намного быстрее обычной, и количество ежемесячных активных пользователей, заходящих на мобильную версию сайта Facebook или в мобильное приложение, на конец июня 2014 г. достигло 1,07 млрд человек, увеличившись за год на 31% (рис. 7.23).

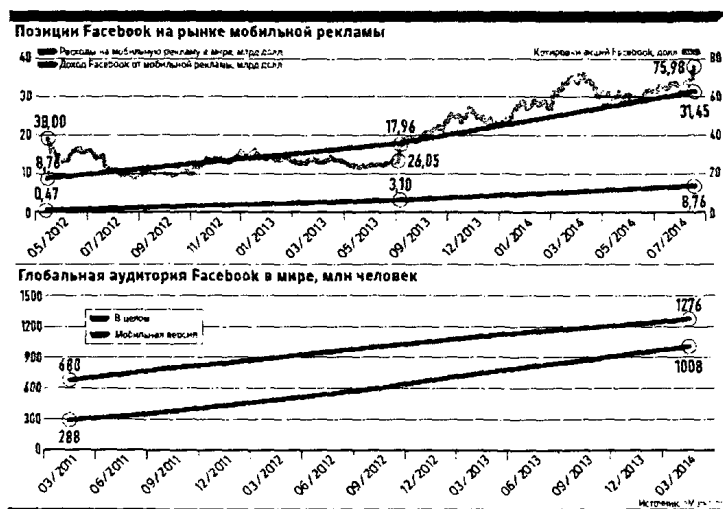


Рис. 7.23. Доходы социальной сети Facebook от мобильной рекламы<sup>1</sup>

Facebook представил новый формат мобильной рекламы — 15-секундные видеоролики, которые проигрываются автомати-

<sup>1</sup> Самые последние обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса. URL: <http://www.emarketer.com>.

чески. *Facebook* пробует использовать *Instagram* как площадку для размещения чужой рекламы». <sup>1</sup>

### Вопросы для обсуждения

1. Как вы оцениваете решение *Facebook* по использованию новых форматов мобильной рекламы в качестве дополнительных источников доходов?
2. Что бы вы могли предложить *Facebook* в целях увеличения доходов от мобильной рекламы?

### Вопросы и задания для дискуссии

1. Какую роль играет таргетирование потребителей? От каких параметров зависит качество таргетинга?
2. Как трансформируется рынок электронной рекламы в ближайшие 5, 10, 20 лет?
3. Для каких продуктов/услуг лучше всего подойдет видеореклама/баннерная реклама/реклама в социальных сетях?
4. Какие возможности открывает электронная реклама для бизнеса?
5. При каких условиях электронный бизнес получает выгоды от создания сети баннерного обмена?
6. Проведите сравнительный анализ маркетинга по электронной почте и маркетинга через *YouTube* на языке *CPC*, *CTR* и других показателей эффективности электронной рекламы и электронного маркетинга.
7. Как будет эволюционировать поисковый маркетинг (*SEM*)?
8. Ценовые модели размещения электронной рекламы: «за» и «против».
9. Каково влияние потребительского поведения в сети Интернет на ведение электронного бизнеса в Москве и в Санкт-Петербурге?
10. Разработайте план аффилированного (партнерского) маркетинга для конкретного интернет-магазина.

### Темы индивидуальных и коллективных проектов

1. Разработка маркетинговой стратегии компании, ведущей бизнес в сети Интернет.
2. Проведение маркетингового исследования в сети Интернет.

### Тема эссе

«Невозможно создать хороший продукт, основываясь на опросах людей или пользуясь фокус-группами. Люди сами не знают, чего они хотят, пока им это не покажешь»<sup>2</sup> (Стив Джобс).

<sup>1</sup> Ткачев И., Дорохов Р., Луганская Л. Facebook становится ключевым игроком на рынке мобильной рекламы. 25.07.2014. URL: <http://rbcdaily.ru/media/562949991966597>.

<sup>2</sup> Интервью BusinessWeek, 1998. URL: <http://steven-jobs.ru/quotes>.

### Список рекомендуемой литературы

1. *Годин А.М.* Интернет-реклама [Текст]: учеб. пособие / А.М. Годин, В.М. Комаров. — М.: Дашков и К°, 2010.
2. *Джеффри М.* Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый [Текст] / М. Джеффри. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
3. *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий [Текст] / Н. Карр; пер. с англ. А. Баранова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
4. *Котлер Ф.* Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе [Текст] / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя. — М.: Эксмо, 2010.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2017.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
7. *Котлер Ф.* Привлечение инвесторов. Маркетинговый подход к поиску источников финансирования [Текст] / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, Д. Янг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
8. *Клифтон Б.* Google Analytics для профессионалов [Текст] / Б. Клифтон. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2012.
9. *Кристенсен К.М.* Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании [Текст] / К.М. Кристенсен. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
10. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии [Текст]: пер. с англ. / К. Лавлок. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2005.
11. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг [Текст] / Л.В. Лapidус // Вестник Финансового университета. — 2016. — № 4 (94).
12. *Лapidус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лapidус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
13. *Лapidус Л.В.* Big data, Sharing Economy, Интернет вещей, Роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса [Текст] / Л.В. Лapidус // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017.
14. *Пайн Б.Дж., II.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена [Текст] / Б.Дж. Пайн II, Дж.Х. Гилмор. — М.: Вильямс, 2005.
15. Электронный маркетинг [Текст]: учеб. пособие / под ред. Т.П. Данько, Н.Б. Завьяловой, О.В. Сагиновой. — М.: ИНФРА-М, 2003.



16. *Yoram J. Wind and Vijay Mahajan with Robert E. Gunther, Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer [Text] / J. Yoram. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2002.*
17. *Chaffey D. Achieving Internet marketing success [Text] / D. Chaffey // Marketing Review. — 2000. — № 1 (1). — P. 35–60.*
18. *Chaffey D. Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice [Text] / D. Chaffey [et al.]. — 4<sup>th</sup> ed. — Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2009.*
19. *Lee I. Trends in E-Business, E-Services, and E-Commerce: Impact of Technology on Goods, Services, and Business Transactions [Text] / I. Lee. — Western Illinois University, USA. IGI Global, 2014.*
20. *McDaniel C. Marketing Research [Text] / C. McDaniel, R. Gates. — 10<sup>th</sup> ed. — 2015.*
21. *McDaniel C. Marketing Research Essentials [Text] / C. McDaniel, R. Gates. — 9<sup>th</sup> ed. — 2016.*
22. *McDaniel C. Marketing Research [Text] / C. McDaniel, R. Gates. — 9<sup>th</sup> ed. — International Student Version, 2012.*
23. *Reichheld F.L. The One Number You Need to Grow / F.L. Reichheld // Harvard Business Review. — 2003. — December.*
24. *Zaltman G. Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers [Text] / G. Zaltman, L. Zaltman. — Boston: Harvard Business School Press, 2008.*
25. Агентство, специализирующее на исследованиях, консалтинге и аналитике в области Интернета [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.datainsight.ru>.
26. Видеолекция № 7 «Электронный маркетинг» в рамках межфакультетского курса МГУ имени М.В. Ломоносова «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» д.э.н., Л.В. Лапидус [Электронный ресурс]. — URL: <http://media.msu.ru/?p=10449>.
27. Официальный сайт ежедневной деловой газеты РБК daily [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.rbcdaily.ru/business>.
28. Официальный сайт компании comScore (отчеты и аналитика) [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.comscore.com>.
29. Самые последние обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.emarketer.com>.
30. Официальный сайт журнала Forbes [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.forbes.ru>; <http://www.forbes.com>.
31. Официальный сайт The Wall street Journal [Электронный ресурс]. — URL: <http://online.wsj.com>.
32. Web Analytics Association [Электронный ресурс]. — URL: [www.webanalyticsassociation.org](http://www.webanalyticsassociation.org).
33. Econsultancy [Электронный ресурс]. — URL: [www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com).
34. Emetrics. Jim Sterne's site has many resources for online marketing metrics [Электронный ресурс]. — URL: [www.emetrics.org](http://www.emetrics.org).

## Глава 8

# ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ

В результате изучения главы 8 студент будет:

### *знать*

- виды и причины мошенничества в сети Интернет;
- отличительные особенности фишинга, скимминга, мошенничества с электронной почтой;
- мошеннические приемы покупателей;
- основы правового регулирования и практику борьбы с мошенническими приемами в интернете;

### *уметь*

- анализировать статистику по количеству, типам данных, каналам, источникам утечек информации;
- обосновывать различия между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем;
- выявлять пути решения проблемы мошенничества в сети Интернет;

### *владеть*

- навыками защиты информации и личных данных.

*Ключевые термины:* кибермошенничество; фишинг; вишинг; скимминг; DDoS-атака; хакерская атака; спамминг; конкурентная разведка; промышленный шпионаж; персональные данные; защищенные протоколы связи SSL, SET, 3-D SECURE; 3DS-аутентификация; банк-эмитент; банк-эквайер; процессинговый центр платежной системы; страхование «электронных рисков».

## 8.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Эволюционирование информационных технологий, технологий защиты безопасности информационных систем являлось толчком для развития электронной коммерции и самым опасным фактором на пути развития электронной коммерции становилось мошенничество. По данным Лаборатории Касперского, 23% пользователей опасаются финансового мошенничества в сети Интернет. Другими словами, они не будут проводить финансовые транзакции в электронном виде, что будет тормозить электронную коммерцию. Такие клиенты не будут проводить предоплату банковской картой, предпочитая оплату наличными при появлении курьера на пороге своего дома. Это приведет к тому, что бизнес недополучит оборот-

ные средства и ему нужно будет вкладывать собственные финансы в закупку продукции и осуществление ее поставки.

Одной из наиболее острых проблем для электронного бизнеса является проблема мошенничества в сети Интернет. Все отрасли в той или иной степени подвергаются хакерским атакам, направленным на утечку информации. Скимминг направлен на банки. От пиратства, в первую очередь, страдают компании, ведущие бизнес на музыкальном рынке и рынке онлайн-кинотеатров. Мошенничество приносит убытки не только компаниям, оно также направлено и на простых пользователей интернета.

Кто же должен обеспечить защиту от мошенников — компании, пользователи, компании совместно с пользователями? Так, по данным опроса Лаборатории Касперского, 18% пользователей указали на то, что сами пользователи должны обеспечивать защиту, 50% пользователей указали, что наряду с самими пользователями ответственность за защиту платежных данных несут и компании, 26% участников опроса сказали, что только организации должны заботиться о защите информации, о защите платежных данных своих клиентов.

Какой ущерб наносит мошенничество, какие страны больше всего страдают от мошенничества? Какие отрасли несут наибольшие потери? В чем разница между конкурентной разведкой и промышленным шпионажем?

В эпоху цифровой экономики на первый план выходит задача изыскания инвестиций в целях построения систем управления знаниями, внедрения криптографических технологий, обучения персонала инструментам сетевой безопасности для сохранения инсайдерской информации и обеспечения надежности информационных систем, использования лицензий *GNU GPL* и *Creative Commons*. Наряду с этим требуются решения в области страхования «электронных рисков» и актуализации нормативно-законодательной базы<sup>1</sup>. Защита информации, личных данных, интеллектуальной собственности — разные грани одной проблемы.

Как показывают исследования и как утверждают эксперты, проблеме мошенничества в сети Интернет никогда не удастся решить полностью. Поэтому одна из основных задач — изучать сущность разных видов мошенничества и то, как с ними бороться.

---

<sup>1</sup> Казаков В., Липидус Л., Светлов И. Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики. С. 280–283.

## 8.2. ВИДЫ МОШЕННИЧЕСТВА В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

В начале 1990-х гг., когда интернет только появился, пользователи столкнулись с проблемой коммуницирования с той или иной личностью, которую было сложно идентифицировать, например, под женскими «никами» скрывались мужчины и наоборот. В настоящее время в интернете прописаны цивилизованные требования к поведению участников сети и очерчены этические формы их взаимодействия. Некоторые виды мошенничества не оказывают влияния на бизнес и не представляют для него угрозу, например, интернет-попрошайничество, когда в интернете предлагают пожертвовать на помощь кому-то, кто на самом деле является мошенником. Не стоит доказательств тот факт, что мошенничество тормозит развитие электронного бизнеса и электронной коммерции. От киберпреступлений страдают даже самые успешные корпорации, такие как *Sony*, *Google* и др.

Виды мошенничества в сети Интернет.

1. *Интернет-попрошайничество*. Это самый простой вид мошенничества, но не безопасный, он не касается электронного бизнеса, но имеет прямое отношение к пользователям.

2. *Компьютерные вирусы*. **Ботнеты, боты** (от англ. *robot* (робот) и *network* (сеть) — компьютеры с вредоносным ПО, которые могут управляться извне, действуют по заложенной в них программе. Такие компьютеры рассылают вирусы и собирают пользовательскую информацию, которая может интересовать мошенников.

3. *DDoS-атаки*. **DDoS-атаки** — прерывание обслуживания из-за всплеска трафика. Всплеск трафика возникает из-за искусственного перевода трафика, который не может выдержать сеть, что ведет к временной потере работоспособности информационной системы, выраженной в прерывании обслуживания. Прерывание работы системы даже на два часа несет высокие репутационные риски для компании. Если такой сбой происходит в социальной сети один раз в полгода или год и специалисты быстро восстанавливают работу и это не сопровождается потерей персональных данных, то это не так страшно. Но если такое происходит чаще и проблема заключается в конкурентной войне, то впоследствии это приведет к оттоку клиентов и потере пользователей. От *DDoS*-атак страдают все виды бизнеса, но чаще всего — электронный бизнес и социальные сети.

4. *Вирусные атаки*. В настоящее время насчитывается от 30 до 50 тыс. всевозможных вредоносных вирусов, некоторые из которых очень популярны, но существует целый ряд новых вирусов.

Например, вирус *I Love You* повредил около 70 млн компьютеров по всему миру, что привело к ущербу в более чем 10 млрд долл.

5. **Скимминг.** В последнее время широкое распространение получили способы несанкционированного перевода денежных средств и нарушения конфиденциальности удостоверяющей информации, включая скимминг. **Скимминг** — вид мошенничества, процесс получения данных с банковских карт через специальные считывающие устройства, т.е. перехват данных во время проведения транзакции и похищение информации из баз данных.

Установление считывающего устройства является только одним из проявлений мошенничества. Другими видами являются<sup>1</sup>:

- 1) атака на ключ электронной цифровой подписи (ЭЦП);
- 2) действия внешнего злоумышленника со стороны обслуживающей организации;
- 3) действия внутреннего злоумышленника на стороне клиента (инсайд);
- 4) подмена документа в момент его подписания ЭЦП.

Ранее регистрировались случаи, когда сотрудники ресторана, магазина брали банковскую карту и уходили с ней в закрытую зону для проведения транзакции. Это могло привести к сканированию номеров банковских карт, что было достаточным для дальнейших мошеннических действий. В настоящее время рестораны и организации сферы услуг используют беспроводные *POS*-терминалы, которые предоставляют клиенту для осуществления платежа. Популярность приобретает и современная технология *PayPass*, которой оснащены банковские карты.

***POS-терминал*** (от англ. *Point Of Sale*) — это электронное программно-техническое устройство для приема к оплате платежных карт, оно может принимать карты с чипом, магнитной полосой, бесконтактные карты и другие устройства. Под *POS*-терминалом часто подразумевают весь программно-аппаратный комплекс, который установлен на рабочем месте кассира<sup>2</sup>.

6. **Фишинг.** **Фишинг** — получение доступа к логинам и паролям обманным путем. Самой распространенной является ситуация, когда человек получает письмо от знакомого банка, компании, бренда, в тексте которого указано на необходимость перехода на сайт той

<sup>1</sup> Калемберг Д., Плотников О. Подводные камни безопасности ДБО. Опыт реализованных проектов. Ч. 1. Портал «Информационная безопасность». URL: <http://www.itsec.ru/articles2/Oborandteh/podvodnie-kamni-bezopasnosti-dbo-opit-realizovannih-proektov> (дата обращения: 27.01.2017).

<sup>2</sup> URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/POS-терминал> (дата обращения: 24.01.2017).

или иной компании с дальнейшими действиями по запросу персональных данных пользователя. При прохождении по указанному алгоритму пользователь уверен, что находится на реальном сайте компании, а на самом деле — на поддельной копии, которая имеет такой же внешний вид, как и оригинальный сайт. Например, в последнее время участились случаи, когда людям с подложных сайтов приходили письма с предложением вакансий, после чего их просили оставить данные банковских карт, паспортные данные.

7. *Вишинг. Вишинг* — голосовой фишинг, когда пользователь получает голосовой телефонный звонок от компании, с которой он взаимодействовал до этого, и его просят продиктовать личные данные.

8. *Хакерские атаки и др.* В 2009 г. российские банки наиболее остро ощутили проблему массовых нападений. Так, 95% троянских программ были направлены на банковские счета, 15% киберкраж приходились на физические лица.

Для банковской системы обеспечение безопасности является самым серьезным вопросом. Средний ущерб по каждой удавшейся киберкраже оценивается в среднем в 3 млн руб. Возможные косвенные потери банка за один день атаки составляют от 1,3 млн рублей до 1,5 млн рублей.

23% транзакций с банковскими картами так и не производятся по причине боязни пользователей. Например, потенциальные потребители услуг интернет-магазина, пройдя путь от выбора товара через оформление заказа в корзине до оплаты, в 23% случаях отказываются от проведения транзакции и осуществления покупки. В настоящее время данная проблема решается введением виртуальных банковских карт, которые еще не набрали достаточного уровня популярности по причине низкого уровня компьютерной грамотности пользователей.

Бизнес, безусловно, страдает от мошенничества, но с другой стороны, на практике зафиксированы случаи, когда сами продавцы и представители бизнеса являются мошенниками. Например, известны такие ситуации, когда клиент оплатил товар, но не получил его, или ему доставили не тот товар, который он заказывал, или ему доставили некачественный или фальсифицированный товар. Голосование с фальшивых учетных записей — это тоже вид мошенничества.

Существует перечень приемов мошенничества со стороны покупателей. К ним относят: использование чужих или краденных кредитных карт; возврат не тех товаров, которые были приобретены. Например, история с *PayPal* вскрыла серьезную проблему для платежных систем, когда осуществлялся платеж, происходила доставка товара, а после этого покупатель отменял транзакцию, после

чего в *PayPal* разработали программу по выявлению мошенников со стороны покупателей на ранней стадии. Так, когда покупатель перебирает цифры при наборе номера банковской карты, система блокирует платеж, потому что данные действия схожи с действиями мошенников. Для интернет-магазинов, например, большой проблемой стал возврат фальсифицированного товара.

С учетом мнения экспертов, можно выделить следующие причины мошенничества:

- уязвимость информационных систем и сетевого оборудования;
- финансовая заинтересованность мошенников;
- рост профессионализма мошенников;
- низкая техническая грамотность пользователей;
- слабая парольная защита и анонимный доступ;
- наследие офлайна в виде операций типа *MOTO (mail order telephone order)*, когда покупатели пересылали данные банковских карт по электронной почте.

Проблема этики всегда сопровождала развитие сети Интернет, который становился хорошей почвой для появления новых видов киберпреступлений.

### **8.3. МОШЕННИЧЕСТВО С ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТОЙ. СПАММИНГ. УТЕЧКА ИНФОРМАЦИИ**

Самые большие проблемы с электронной почтой — утечка информации и спамминг. Утечка информации по электронной почте происходит потому, что сложно осуществить контроль маршрута передачи писем и невозможно осуществить аутентификацию отправителя и получателя. Например, если пользователь отправил почту по ошибочному адресу, значит, уже произошла утечка. Также затруднен контроль количества отправляемых копий того или иного письма. Наряду с этим заголовки и содержимое электронных писем часто передаются в открытом виде, так как они не зашифрованы. К этому можно добавить и неконтролируемое накопление информации в архивах.

Утечка информации является серьезной проблемой для бизнеса. Количество утечек в первом квартале 2014 г. увеличилось на 233%. 1% из 254 инцидентов являлся безопасным, когда данные были зашифрованы. Всегда следует придерживаться правила, что данные должны быть зашифрованы, запаролены и отправлять серьезные документы по электронной почте не следует.

Хорошим механизмом защиты от спамминга является тест *Captcha* (капча), который был создан в 2000 г. Каждые сутки пра-

вильно решается около 280 млн *Captcha* — это самый популярный и простой способ обезопасить сайт от спаминга.

Смысл *Captcha* заключается в том, что пользователя просят повторить буквы или цифры, которые он видит в специальной графе для прохождения теста на то, что компьютером управляет человек, а не машина (робот). Предлагаемые задания каждый раз перебираются. Например, на сайте МГУ имени М.В. Ломоносова предлагают решить простой математический пример. Для решения этой задачи одна российская компания предложила инновационное решение *Key Captcha* — пазл, который всегда остается неизменным, но в него нужно вставить два недостающих фрагмента (рис. 8.1).

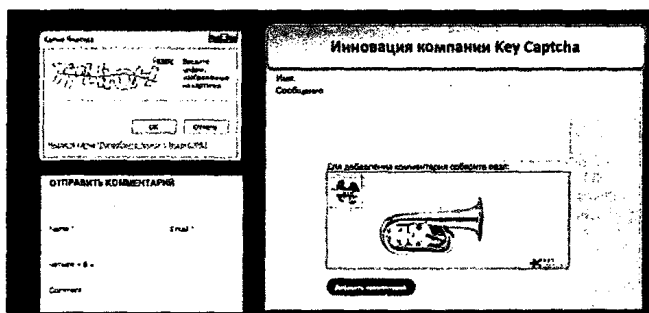


Рис. 8.1. Варианты *Captcha*<sup>1</sup>

Все компании в той или иной степени страдают от проблемы утечки информации. По данным аналитического центра *InfoWatch*, утечка информации является очень острой и глобальной проблемой. Так, за 2014 г. было зафиксировано 167 утечек в России против почти 1000 в Америке. На первый квартал 2016 г. рейтинг не изменился. Первое место по-прежнему занимает Америка, второе — Россия, третье — Великобритания, далее идут Канада и Германия (рис. 8.2). Действия мошенников, в первую очередь, направлены на то, чтобы получить личные данные, данные аккаунтов, и от этого страдают все страны.

Анализ данных по числу утечек показывает, что за последние годы в мире происходит рост числа утечек информации (рис. 8.3). Несмотря на некоторое торможение с 2009 по 2011 г., за последние годы, включая 2016 г., постоянно наблюдался рост числа утечек информации. Необходимо отметить, что не все утечки фиксируются, потому что многие компании не заинтересованы раскрывать данные, которые могут оказать негативное влияние на их репутацию.

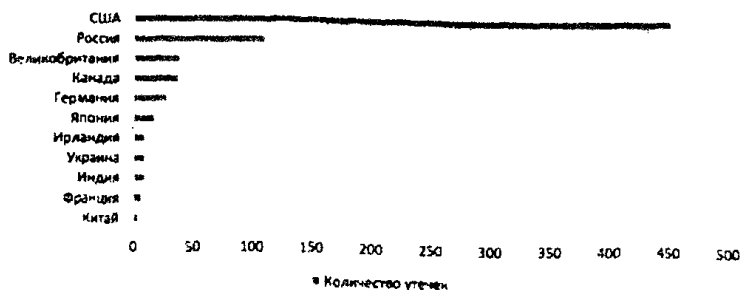
<sup>1</sup> Скриншоты страниц с *Captcha*.



ПО ДАННЫМ  
АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА  
**InfoWatch**  
<http://www.infowatch.ru/report2014>



а



ПО ДАННЫМ  
АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА  
**InfoWatch**  
<http://www.infowatch.ru>

б

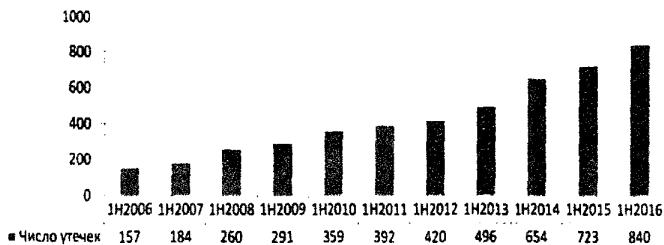
**Рис. 8.2.** Число утечек информации по странам<sup>1</sup>:

а — за 2014 г.; б — на первый квартал 2016 г.

Анализ динамики изменения числа утечек информации в мире показал, что в 2009, 2010 и 2011 гг. наблюдалось снижение активности мошенников и, казалось бы, наступила стабилизация. Но в 2013–2014 гг. был зафиксирован новый всплеск активности. Причины утечек распределялись следующим образом:

- случайные утечки;
- умышленные;
- причины не определены.

<sup>1</sup> По данным *InfoWatch*.



**Рис. 8.3.** Число утечек информации в мире, 1/2 2006 г. — 1/2 2016 гг.<sup>1</sup>

Таким образом, утечка информации не всегда является умышленной. Самым популярным случаем считается вариант, когда происходит случайная утечка только из-за того, что в компании компьютеры не защищены паролями, руководители не обеспечивают безопасность информационных систем, а сотрудники даже не подозревают, что раскрывают информацию.

В 2014 г. случайные утечки составили почти 50%. В 57% случаев источником утечки информации являлся сотрудник, а в 32% — внешний злоумышленник. Если рассматривать в качестве источника сотрудника, то это может быть неумышленная передача информации, а может быть — передача информации за определенную плату. Не все проблемы связаны именно с кражей данных со стороны злоумышленников, зачастую сами сотрудники компаний могут способствовать случайной передаче информации. Так, если в первом квартале 2015 доля случайных утечек составила 54,9%, то на I полугодие 2016 г. приходилось 49,1% (рис. 8.4), что указывает на то, что сотрудники компании становятся более грамотными и случайных утечек становится меньше.

Среди источников умышленных утечек выделяют: внешние атаки (33,1%); внутренних нарушителей (66,9%). Как правило, внутренние нарушители — это сотрудники, которые имеют доступ к корпоративной информации, компьютеры которых не были достаточно защищены. Задача руководителей — работать с персоналом, внимательно относиться к защите инсайдерской информации, подписывать с сотрудниками договоры о неразглашении конфиденциальной информации.

<sup>1</sup> По данным InfoWatch.

ДИСТАНЦИОННОЕ ПОДАВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ

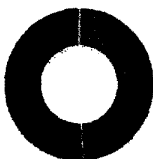
По сравнению с 2013 годом доля случайных утечек увеличилась на 18%



ПО ДАННЫМ АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА InfoWatch

1/2 2015

1/2 2016



**Рис. 8.4.** Число утечек информации в мире<sup>1</sup>

Основным источником утечек являются: сотрудники — 61,1% (как в 2015, так и в 2016 гг.); внешние злоумышленники занимают 34,4%; почти 2% — подрядчики, с которыми сотрудничают компании, когда в договорах не были прописаны условия конфиденциальности; бывшие сотрудники — 1%; руководители — 0,8%; системные администраторы, при найме на работу которых необходима тщательная проверка на надежность, — 0,5% (рис. 8.5).

По типам данных утечки на I полугодие 2016 г. самыми привлекательными для мошенников были персональные данные — 87,5% (76,9% на I полугодие 2015 г.). По платежной информации, в 2016 г. произошло сокращение более чем в 2 раза, коммерческая тайна (промышленный шпионаж) — 4,6% и государственная тайна — 1,7%, т.е. на фоне роста общего объема утечек наблюдается сокращение по отдельным видам (рис. 8.6).

Распределение утечек платежных данных по каналам по состоянию на I полугодие 2015 г. выглядело следующим образом: на первом месте (57,0%) доминировала сеть Интернет (браузеры и облачные хранилища), на втором месте (19,1%) — бумажные до-

<sup>1</sup> По данным InfoWatch.

кументы. Состояние аналогичного показателя на I полугодие 2016 г. отражало, что на первом месте с 50,0% находилась сеть (браузер и облачное хранилище); на втором с 18,0% — бумажные документы; на третьем — электронная почта с 15,8%; кража/потеря оборудования — 7,8%; съемные носители — 6,2% и мобильные устройства — 0,5% (рис. 8.7).

<http://www.infowatch.ru>

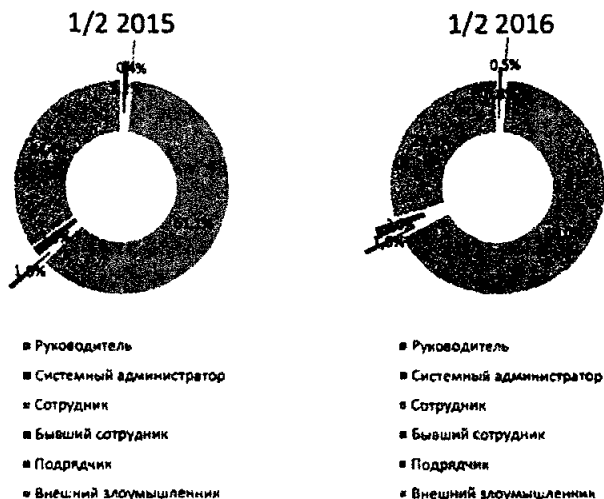


Рис. 8.5. Распределение утечек по источнику<sup>1</sup>

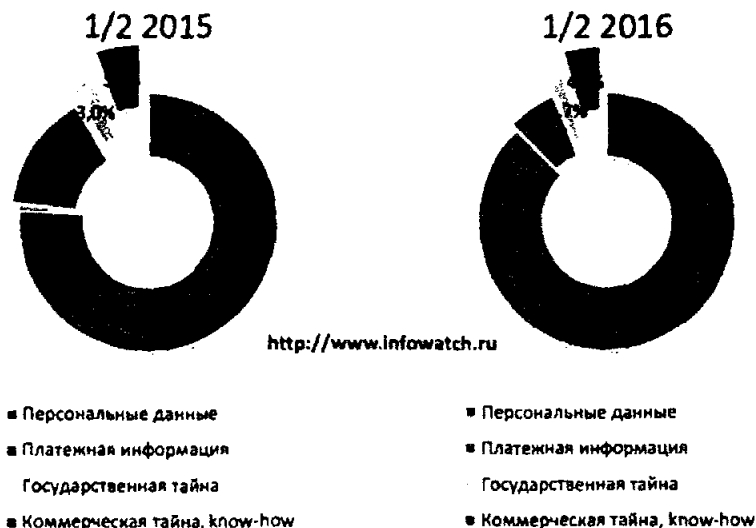


Рис. 8.6. Распределение утечек по типам данных<sup>2</sup>

<sup>1</sup> По данным InfoWatch.

<sup>2</sup> По данным InfoWatch.

Электронный документооборот позволяет проследить весь путь прохождения документа и проконтролировать его передачу во внешнюю среду. Для повышения эффективности системы электронного документооборота необходимо не только сокращать время прохождения документа, но также обеспечивать конфиденциальность передаваемой информации.

#### 8.4. НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА. ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШПИОНАЖ

Нужно различать два термина — промышленный шпионаж и конкурентная разведка.

**Промышленный шпионаж** (*industrial espionage*) — незаконное получение информации одной фирмой о деятельности другой, т.е. это действие против закона. Конкурентная разведка — обычная практика компаний, которые собирают информацию о своих конкурентах, действуя в рамках закона.

Промышленный шпионаж тесно связан с термином «инсайдер». **Инсайдер** — это лицо, располагающее закрытой информацией о компании и ее коммерческих операциях (внутренней информацией). Федеральный закон от 27.07.2010 № 224-ФЗ «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» регулирует многие аспекты данного вопроса.

К методам промышленного шпионажа относят все методы перехвата и выкупа информации:

- похищение документов;
- прослушивание телефонов;
- проникновение в компьютерные сети и т.д.

Задачи компании — осуществлять грамотную кадровую политику, вкладывать инвестиции в безопасность информационных систем.

Существует другой термин — **деловая разведка** (*business intelligence*) — вид деятельности по сбору и анализу информации о деятельности конкурентов в рамках действующих правовых норм. Деловая разведка — составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса. В этом заключается ее принципиальное отличие от промышленного шпионажа.

Если мы посмотрим на конкурентные войны, то за последние годы серьезная война была между *Samsung* и *Apple*, между «Яндекс» и *Google*. Зачастую такое происходит, когда на рынок выходит новая компания, которая претендует на чье-либо место, например, конкурентная борьба между *Alibaba* и *eBay*.

## 8.5. ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИИ И ЛИЧНЫХ ДАННЫХ. ЗАЩИТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Эпоха цифровой экономики, характеризующаяся кибермошенничеством, пиратством и промышленным шпионажем, еще больше обострила проблему защиты информации, личных данных и интеллектуальной собственности<sup>1</sup>.

Согласно закону РФ «О персональных данных» №152-ФЗ от 27.07.2006 (ст. 3), *персональные данные* — любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному, или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных).

*Оператор* — государственный орган, муниципальный орган, юридическое или физическое лицо, самостоятельно или совместно с другими лицами организующие и (или) осуществляющие обработку персональных данных, а также определяющие цели обработки персональных данных, состав персональных данных, подлежащих обработке, действия (операции), совершаемые с персональными данными.

*Обработка персональных данных* — любое действие (операция) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение).

В России поправки к Федеральным законам № 152-ФЗ от 27.07.2006 «О персональных данных» и от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» вступили в силу 1 сентября 2015 г. С сентября 2015 г. новые правила предписывают операторам обеспечить запись, систематизацию, накопление, хранение, обновление, извлечение персональных данных россиян с использованием баз, находящихся на территории Российской Федерации. Для бизнеса, который ведет учет и хранение данных за рубежом, безусловно, это влечет финансовые риски и дополнительные затраты на осуществление перевода за счет создания инфраструктуры в нашей стране.

С 1 мая 2015 г. в России расширен перечень объектов интеллектуальной собственности, подлежащих защите в особом порядке, — путем оперативного ограничения доступа к ним. Теперь Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» защищает от «пиратства» не только видеоконтент, но и книжную продукцию, музыку, программное обес-

<sup>1</sup> Казаков В., Липидус Л., Светлов И. Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 1. С. 280–283.

печение и т.д. Исключение составили фотографии и аналогичные им произведения<sup>1</sup>.

В 1998 г. *Amazon* подала заявку на получение патента на собственную систему оформления заказов под названием *1-Click*, которая обеспечивала возможность осуществлять покупки с помощью одного нажатия клавиши клавиатуры. Осенью 1999 г. компания зарегистрировала торговую марку *1-Click*. В конце 1999 г. основатель компании Безос подал иск к *Barnes & Noble* о нарушении патентных прав и выиграл дело, получив судебное решение, согласно которому продавец был вынужден добавить дополнительный шаг в свою процедуру формирования онлайн-заказа. В 2000 г. *Amazon* продала за неразглашенную сумму патентную лицензию корпорации *Apple*.

Нарушение авторских прав в сети Интернет — распространенное явление. Как правило, авторское право распространяется на всю информацию: графическую, аудио, видео, текстовую. При использовании информации из интернета нужно обязательно ссылаться на автора или предварительно запрашивать согласие владельца авторских прав. Если автор не установлен, то в ссылке на источник указывается: «автор не установлен».

Цифровая экономика открыла возможности использования лицензий нового типа: *GNU General Public License (GPL)* и *Creative Commons (CC)*.

Открытое лицензионное соглашение *GNU* регулирует отношения между разработчиками (лицензиарами) и пользователями (лицензиатами) открытого ПО (*open source*-ПО). По некоторым данным, она появилась в 1989 г. и стала катализатором возникновения информационных продуктов, созданных пользователями, например, операционной системы *Linux*.

Также под этой лицензией распространяются ядро *Linux*, *MySQL*, *Asterisk* и многие другие, *CMS*-системы, такие как *Movable-Type*, *MODx*, *WordPress*, *Joomla*, *Drupal*, *osCommerce* и множество других. По разным данным, в мире до 70% открытого ПО выпускается под *GPL*<sup>2</sup>.

Лицензия *Creative Commons (CC)* была выпущена в 2002 г. и действует по всему миру. Согласно условиям использования лицензии *Creative Commons*, сохраняется авторское право на произведение и обязательно указывается имя автора. Лицензиары могут добав-

<sup>1</sup> По данным Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». С. 22.

<sup>2</sup> URL: [http://it-sky.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=73:-open-source&catid=42:2009-10-15-00-26-33&Itemid=57](http://it-sky.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=73:-open-source&catid=42:2009-10-15-00-26-33&Itemid=57) (дата обращения: 26.01.2017).

лять разрешения, определяющие дополнительные условия, например, разрешение на коммерческое использование произведения, разрешение на производные произведения, на обязательное обеспечение доступности переработанного произведения и др. Скажем, *YouTube* предлагает видеоконтент на условиях лицензии *CC*, ее используют Википедия, фотосервис *Flickr* и многие другие электронные хостинговые сервисы.

Существуют разные варианты лицензии *CC*, основные из которых<sup>1</sup>:

- *Attribution* («Атрибуция») *CC BY*;
- *Attribution-ShareAlike* («Атрибуция — На тех же условиях») *CC BY-SA*;
- *Attribution-NoDerivs* («Атрибуция — Без производных произведений») *CC BY-ND*;
- *Attribution-NonCommercial* («Атрибуция — Некоммерческое использование») *CC BY-NC*;
- *Attribution-NonCommercial-ShareAlike* («Атрибуция — Некоммерческое использование — На тех же условиях») *CC BY-NC-SA*;
- *Attribution-NonCommercial-NoDerivs* («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») *CC BY-NC-ND*.

Каждый из них описывает те или иные условия в отношении коммерческого использования, редактирования, скачивания, распространения и др.

## **8.6. ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МОШЕННИЧЕСТВА В СЕТИ ИНТЕРНЕТ**

Мировое сообщество борется со всеми проявлениями мошенничества. В 2001 г. Комитетом министров Совета Европы была принята Европейская конвенция о киберпреступности, в 2006 г. в Великобритании был принят Закон о мошенничестве, предусматривающий тюремное заключение до 10 лет за любые фишинговые действия. В качестве одного из примеров можно привести подписание в феврале 2014 г. Меморандума с Европоллом о более тесном сотрудничестве в борьбе с киберпреступностью и обеспечению кибербезопасности<sup>2</sup>. В России работает Комитет по безопасности и управлению рисками Ассоциации российских членов *Europay*, который направлен на защиту банковской сферы и потребителей

<sup>1</sup> URL: <https://creativecommons.org/licenses/> (дата обращения: 26.01.2017).

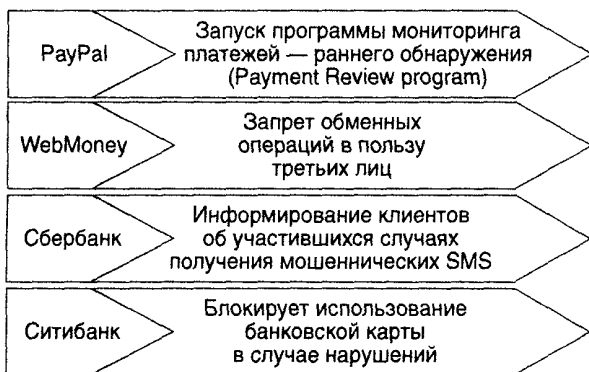
<sup>2</sup> По данным «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014 -2015». С. 8.



услуг от мошенничества. В настоящее время во всем мире введена идентификация пользователей *wi-fi* при выходе в сеть Интернет из общественного места.

С мошенничеством борются не только мировое сообщество, но и каждая страна и отдельные компании. Что должны знать пользователи и компании, чтобы защититься от мошенников?

Что касается компаний, то они защищают свой бизнес внедрением новых механизмов защиты от мошенников. Например, компания *PayPal* разработала программу мониторинга платежей раннего обнаружения (*Payment Review program*), *WebMoney* ввела запрет на обмен в пользу третьих лиц. Система безопасности ОАО «Сбербанк» предупреждает об осторожности в осуществлении платежей с использованием банковских карт в уязвимых регионах мира (рис. 8.10).



**Рис. 8.10.** Решения компаний по защите клиентов от мошенников

Если система безопасности автоматически считывает определенные действия как действия мошенников, то клиенту могут заблокировать банковскую карту, телефон, что является превентивной реакцией со стороны обслуживающей компании.

Рассмотрим некоторые рекомендации по решению проблемы фишинга:

1) если пользователю кажется подозрительным качество графических объектов на сайте, с которого пришло письмо, или подозрительным кажется само получение такого письма, то нужно перепроверить подлинность сертификата прежде, чем отправлять какие-либо данные. *Подтверждение сертификата* — получение информации о том, кому принадлежит электронный ресурс;

2) при совершении каких-либо действий по передаче личной информации необходимо придерживаться основного правила: «никогда никому нельзя передавать номера банковских карт, копии документов, пароли, коды, только конкретному лицу-представителю конкретной компании при совершении определенных операций, когда пользователь является инициатором данных действий.

Банки активно борются с фишингом, например, сотрудничество антивирусной компании *ESET* с банком ВТБ 24 по нейтрализации мошеннического программного обеспечения включает прохождение трех ступеней:

- первая ступень. Клиенты фиксируют сайты, где произошли хищения денежных средств с их счетов;
- вторая ступень. Банкиры предоставляют сотрудникам *IT*-компании ссылки на сайты, с которых произошли хищения;
- третья ступень. Сотрудники *IT*-компании помогают банкирам расследовать преступления о системах дистанционного банковского обслуживания.

Среди других методов борьбы с фишингом:

- обучение пользователей;
- браузеры, предупреждающие об угрозе фишинга;
- усложнение процедуры авторизации;
- борьба в почтовых сообщениях;
- юридические меры.

Значительных результатов в борьбе с мошенниками можно добиться путем использования защитных протоколов. **Система защиты SSL** (*Secure Socket Layer*) — протокол для аутентификации и криптозащиты каналов связи, работающих на базе протоколов *TCP/IP*. При реализации протокола *SSL* вместо обычного *http*-адреса пользователь видит *https* (буква *s* на конце означает *secure* — «защищенный»). Когда пользователь выходит на веб-страницу для осуществления платежа, нужно обязательно обращать внимание на то, как обеспечивается безопасность передаваемой информации.

Когда в строке браузера появляется зеленый замочек, можно по нему кликнуть и увидеть электронный сертификат, который подтвердит, кому на данный момент принадлежит сайт, на котором вы хотите осуществить транзакцию. При проведении платежа на сайте «Аэрофлот» различными вариантами в левом нижнем углу можно видеть надпись: «безопасность передаваемой информации обеспечивается *SSL* и *Thawte* (рис. 8.11). *Thawte* (*thawte.com*) — авторитетная система сертификации.

**Протокол SET** (*Secure Electronic Transaction*) не привязан ни к *http*, ни к веб-коммерции. В данном случае происходит аутенти-

фикация клиента обслуживающим банком. *SET* шифрует не только канал как *SSL*, но и данные, это приводит к тому, что номер карточки скрыт от продавца. Таким образом, банк-эмитент, интернет-магазин и другие субъекты электронной коммерции не имеют доступа к личным данным покупателя. Есть еще технология *MIA SET* как упрощенный вариант *SET*-технологий. **Банк-эмитент** — банк в котором находится расчетный счет покупателя. Он является гарантом выполнения финансовых обязательств клиентов.

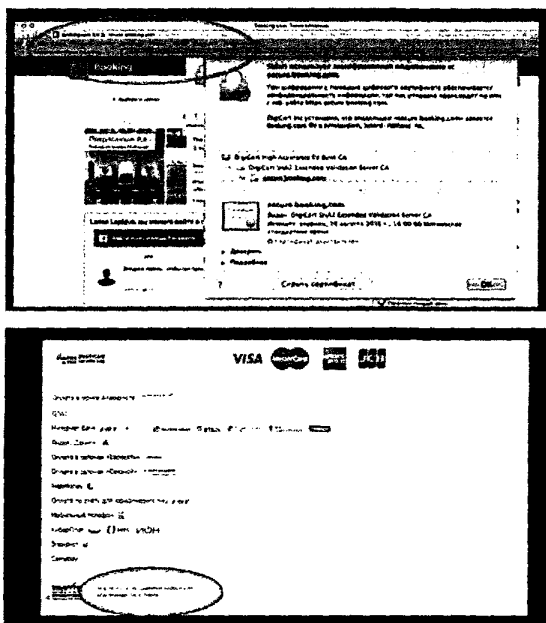


Рис. 8.11. Защищенный протокол *SSL*<sup>1</sup>

Другими участниками в системе проведения платежей через интернет с помощью кредитных карт являются<sup>2</sup>:

- 1) *покупатель* — клиент, имеющий компьютер с веб-браузером и доступом в Интернет;
- 2) *расчетный банк ПС* — кредитная организация, осуществляющая взаиморасчеты между участниками платежной системы по поручению процессингового центра;

<sup>1</sup> Скриншот страницы «Аэрофлот» и booking.com.

<sup>2</sup> Успенский И.В. Интернет-маркетинг: учебник. СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003.

3) *процессинговый центр ПС* — организация, обеспечивающая информационное и технологическое взаимодействие между участниками традиционной платежной системы;

4) *традиционная ПС* — комплекс финансовых и технологических средств для обслуживания карт данного типа;

5) *продавцы* — серверы электронной коммерции, на которых ведутся каталоги товаров и услуг и принимаются заказы клиентов на покупку;

6) *банки-эквайеры* — банки, обслуживающие продавцов. Каждый продавец имеет единственный банк, в котором у него находится расчетный счет;

7) *платежная система Интернет* — электронные компоненты, являющиеся посредниками между остальными участниками.

Самая дорогая и еще более совершенная система безопасности из всех предыдущих — **3D SECURE (протокол трех доменов)**. В данном случае происходит **3DS аутентификация**, пользователь получает одноразовый **SMS-код** на телефон (рис. 8.12).

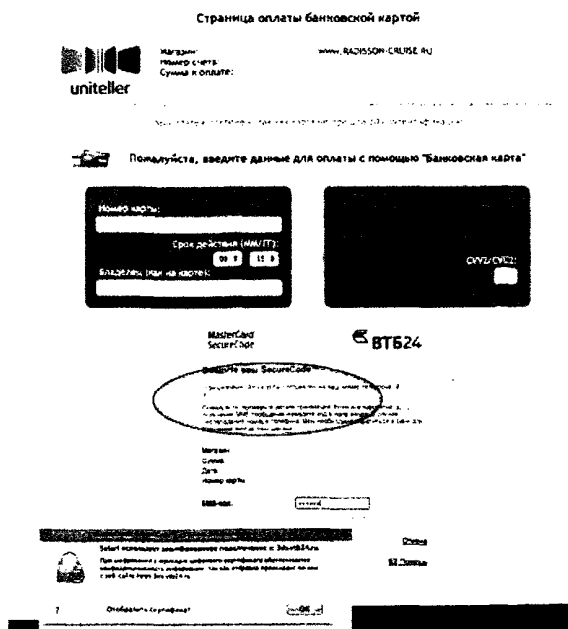


Рис. 8.12. 3DS аутентификация при оплате услуг<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Скриншот страницы оплаты услуг RADISSON-CRUISE (www.radisson-cruise) и ВТБ24.

Приведем некоторые рекомендации для компаний в ответ на угрозу осуществления мошеннических действий:

1) в первую очередь, необходима обеспеченность высокопрофессиональными кадрами. Если посмотреть на компании электронного бизнеса, то безопасность обеспечивают ИТ-специалисты. Например, *Google* подбирает персонал, делая ставку на специалистов с техническим образованием. Считается, что доля ИТ-специалистов должна быть не менее 5% от числа штатных сотрудников, а доля сотрудников, обеспечивающих безопасность, должна быть не менее 5% от числа ИТ-специалистов;

2) бюджет на обеспечение информационной безопасности должен быть не менее 7% от бюджета организации. Только так можно обеспечить безопасность таким крупным компаниям, как *Alibaba*, *Amazon*, *Facebook*;

3) построение собственной платежной системы, которая позволяет крупным компаниям быть менее зависимыми от сторонних финансовых институтов и от проблем с мошенничеством. Компании *Alibaba*, *Amazon*, *eBay* имеют собственные платежные системы и от них зависит то, как они обеспечивают их безопасность. Следует отметить, что собственная платежная система — это еще и источник снижения издержек;

4) использование одноразовых кодов, включая SMS-коды, которые приходят на телефон. В итоге проходит 3DS-аутентификация и осуществляется безопасный платеж. Главное, чтобы получатель кода никогда и никому его не передавал;

5) в настоящее время банки привязывают к банковским счетам специальную систему ключей. Клиент осуществляет транзакцию, имея данные карты и получив одноразовый пароль по ключу, одним нажатием кнопки на брелоке системы ключей получает каждый раз новый код и проводит платеж;

6) банки выпускают виртуальные карты (*VirtuCard*), которые защищают личные данные клиентов и гарантируют безопасное прохождение транзакций в сети Интернет;

7) чем больше вариантов оплаты предоставляет компания, тем выше вероятность привлечения клиентов, но за каждым новым способом оплаты скрываются инвестиции на разработку и создание нового канала.

Способы решения проблемы утечки информации:

1) необходима передача только зашифрованной информации;

2) нигде не выкладывать свои личные данные;

3) осторожно выкладывать личную информацию в социальных сетях;

- 4) обучение клиентов и сотрудников;
- 5) использование одноразовых паролей и одноразовых номеров кредитных карт (виртуальная карта);
- 6) проверка наличия защищенных протоколов;
- 7) наличие одной банковской карты только для оплаты в сети Интернет, на которой будет сумма, необходимая для совершения разовой покупки;
- 8) руководителям следует подписывать договора о неразглашении тайны (о конфиденциальности информации) с сотрудниками и таким образом защищать репутацию компании от недобросовестных сотрудников;
- 9) персональные компьютеры, смартфоны, планшеты и другие гаджеты хранят большой объем личной информации, и следует внимательно относиться к их эксплуатации, перемещениям и потере;
- 10) повышать собственную грамотность, подписаться на блог Лаборатории Касперского (<https://business.kaspersky.ru>), который публикует актуальную информацию обо всех видах мошенничества и о том, как с этим бороться;
- 11) действенное правовое регулирование. Целый перечень различных законов, регулирующих поведение в сети Интернет, оборот виртуальных денег, рекламную деятельность, дистанционную торговлю и т.д.

Эффективной мерой по защите бизнеса от мошенников является страхование электронных рисков. В настоящее время страховые компании предлагают пакеты услуг по страхованию информационных систем и электронных устройств. Стоимость пакета составляет от 0,5 до 3% от стоимости техники в год с отнесением всех затрат на себестоимость.

## ВЫВОДЫ

По мере того, как набирает обороты электронная коммерция, с такой же мерой успеха развивается интернет-мошенничество. Фактически по темпам роста мошенничество опережает электронную коммерцию. В интернете появляются все новые виды киберпреступлений и мошеннические угрозы, направленные как на потребителей, так и на компании, и успешно вести электронный бизнес, не погрузившись в этот вопрос, невозможно.

В современном мире существуют различные виды мошенничества, наиболее заметные из которых: компьютерные вирусы, *DDos*-атаки, хакерские атаки, фишинг, пиратство, скимминг.

Широкое распространение получили ботнеты. *Ботнеты* — это компьютеры с вредоносным ПО, которые контролируются и час-

тично управляются злоумышленниками. Компьютер также может автоматически отправлять сообщения, которые являются источником *DDos*-атак, что приводит к прерыванию обслуживания, когда в результате такой массовой рассылки информационная система не выдерживает и перестает реагировать на команды. На практике такое явление получило название «сервер лег»: это означает, что он не выдержал всплеска трафика и на несколько часов перестал работать. Для электронного бизнеса это большая проблема, так как в данном случае, например, для социальной сети, потеря нормальной работоспособности на 1–2 ч может привести к потере пользователей. В этом случае могут иметь место и информационные риски, следствием которых является потеря личных данных.

Компьютерные вирусы прогрессируют, периодически появляются все новые и новые их виды. В мире насчитывается от 30 до 50 тыс. различных компьютерных вирусов. В свое время один из самых популярных вирусов повредил около 70 млн компьютеров по всему миру и нанес ущерб в 10 млрд долл.

**Скимминг** — получение доступа к данным банковских карт через считывающие устройства, устанавливаемые на банкоматах. Для платежных систем и банков скимминг является одним из самых опасных видов мошенничества, который приводит к серьезному ущербу.

Другое достаточно распространенное явление — **фишинг** — получение письма и предложение выйти на сайт известной компании для осуществления транзакции, в то время как выход осуществляется на фейковый (поддельный) сайт, который выглядит так же, как оригинальный. Фишинг в первую очередь направлен на получение доступа к логинам и паролям.

**Вишинг** — это голосовой фишинг, когда осуществляется звонок по телефону с просьбой провести или предоставить те или иные личные данные.

Другая серьезная проблема — проблема несанкционированного перевода денежных средств. Скимминг, в первую очередь, представляет угрозу банкам и пользователям банковских карт. Интернет-магазины теряют 23% клиентов только из-за того, что люди боятся пользоваться банковскими картами при оплате товаров в сети Интернет. Мошенники пытаются получить доступ к достоверной информации, личным данным, подписям, ключам, кодам, паролям.

Данная тема актуальна для рассмотрения с позиции бизнеса при необходимости расширения компетенций сотрудников ком-

паний в вопросе уменьшения воздействия негативных проявлений новых видов кибермошенничества. При этом она приобретает все большее значение с целью решения задачи защиты потребителей электронных услуг и цифровых продуктов.

На практике различают мошенничество со стороны компании (электронного бизнеса) и мошеннические приемы потребителей. Очень много различных модификаций мошеннических приемов, но самое главное правило, которое нужно всегда помнить: нельзя никому передавать пароли, коды, номера банковских карт, паспортные данные и др.

Мошеннические приемы продавцов:

- продажа товара низкого качества;
- продажа фальсифицированного товара;
- исчезновение после получения денежных средств;
- «накручивание» голосов или лайков.

Мошенничество с электронной почтой — нередкое явление. Существует большой риск переноса вирусов через электронную почту и засорения трафика спамом. Зачастую для защиты от спама используется механизм *Captcha* (капча).

Утечка информации через электронную почту — серьезная проблема для бизнеса, причинами которой могут быть<sup>1</sup>: трудность осуществления контроля маршрута передачи писем; невозможность осуществления аутентификации отправителя и получателя; затруднение в контроле количества отправляемых копий письма; незащищенность заголовков и содержимого электронных писем, которые часто передаются в открытом виде; неконтролируемое накопление информации в архивах.

За последние годы появились новые виды мошеннических приемов со стороны покупателей.

Причины мошенничества: уязвимость информационных систем (надежность) сетевого оборудования и др.; слабая парольная защита, анонимный доступ, низкая техническая грамотность пользователей, проблема этики, профессионализм мошенников. К этому следует добавить наследие офлайна: люди привыкли проводить операции по электронной почте, по телефону, передавая свои персональные данные. Поэтому и сейчас эта категория людей привычно отправляет свои личные данные по запросу той или иной компании по электронной почте, не задумываясь о последствиях.

Защита информации и личных данных, интеллектуальной собственности — одна из основных задач, требующих решения. Ав-

---

<sup>1</sup> URL: <http://safe.cnews.ru/reviews/free/security/elvis/elvis9.shtml> (дата обращения: 27.01.2017).



торское право распространяется на графическую, аудио-, видео-, текстовую информацию. Нарушением является копирование или распространение материалов без предварительного согласия автора или владельца авторских прав. Если обнаружено распространение материалов без ссылки на автора, то можно обратиться к администратору сайта с требованием убрать информацию или обозначить авторские права.

Недобросовестная конкуренция и промышленный шпионаж — два термина, которые часто подменяют один другим.

**Промышленный шпионаж** — незаконное получение информации одной фирмы о деятельности другой. Он тесно связан с термином «инсайдер». **Инсайдер** — это лицо, располагающее закрытой информацией о компании и ее коммерческих операциях, т.е. владеющее конфиденциальной информацией.

Методы промышленного шпионажа:

- похищение документов;
- прослушивание телефонов;
- проникновение в компьютерные сети (хакерские атаки).

**Деловая разведка** — составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса в рамках действующих правовых норм. Все компании занимаются деловой разведкой и этого не скрывают.

В 2001 г. Комитетом министров Совета Европы была принята Европейская конвенция о киберпреступности. В 2006 г. в Великобритании был принят закон о мошенничестве, предусматривающий за фишинг тюремное заключение до 10 лет. В России работает Комитет по безопасности и управлению рисками Ассоциации российских членов *Europay* (АРЧЕ), который недавно вступил в Международный совет по стандартам безопасности индустрии платежных карт *PCI SSC*. Экспертная группа банкоматов (*ATM* Группа) в сотрудничестве с коллегами из *European ATM Security Team* (*EAST*) также работает над проблемой банковского мошенничества.

Банки борются с фишингом разными способами, например, сотрудничают с антивирусными компаниями, усложняют процедуру авторизации, предупреждают об угрозе фишинга.

Пользователям для проведения финансовых транзакций необходимо проверять наличие защищенных протоколов. Так, на защищенном сайте внизу, как правило, присутствует надпись «безопасность передаваемой информации обеспечивается *SSL*» (или другими протоколами).

Защищенные протоколы:

- *SSL* (*Secure Socket Layer*) — протокол для аутентификации и криптозащиты каналов связи, работающих на базе протоколов

*TCL/IP*. При реализации протокола *SSL* вместо обычно *http*-адреса пользователь видит *https*;

- *SET (Secure Electronic Transaction)* — шифрует сообщения, а не канал связи, как *SSL*. Он не привязан ни к *HTTP*, ни к веб-коммерции. Аутентификация клиента осуществляется обслуживающим банком, и номер карточки скрыт от продавца;
- протокол более высокого уровня защиты — *3D SECURE* (протокол трех доменов). В данном случае происходит *3D*-аутентификация, пользователь получает одноразовый *SMS*-код на телефон.

Электронный документооборот способствует решению проблемы утечки информации. Для повышения его эффективности необходимо не только сокращать время прохождения документа, но и обеспечивать конфиденциальность передаваемой информации.

Согласно успешной практике борьбы с мошенниками, следует придерживаться следующих рекомендаций:

- доля *IT*-специалистов должна быть не менее 5% от числа штатных сотрудников;
- число сотрудников, обеспечивающих безопасность, — не менее 5% от числа *IT*-сотрудников;
- достаточное бюджетное обеспечение информационной безопасности, на которое требуется не менее 7% от бюджета организации.

Крупным корпорациям можно пойти по пути создания платежной системы для сокращения издержек и обеспечения надежности платежных систем. В настоящее время *Alibaba*, *eBay*, *Amazon* имеют собственные платежные системы.

Решение проблемы утечки информации:

- 1) передача зашифрованной информации;
- 2) обучение персонала;
- 3) одноразовые номера кредитных карт, одноразовые пароли;
- 4) рекомендуется периодическая смена паролей;
- 5) наличие отдельной банковской карты для оплаты в сети Интернет;
- 6) осторожность с выкладыванием личных данных (копий паспортов, номеров банковских карт и пр.);
- 7) никому не передавать логины, пароли и коды;
- 8) наличие защищенных протоколов;
- 9) повышение технической грамотности пользователей.

Если пользователь добровольно передает свои данные, коды, пароли, то он сам становится виновником того, что стал жертвой мошенников, в этом случае компания не отвечает за такой случай мошенничества.

В настоящее время для электронного бизнеса большую опасность представляют мошенничество и проблемы с надежностью информационных систем. Именно надежность информационных систем является ключевым параметром оценки качества электронных услуг, и будущее бизнеса зависит именно от него. Облачные технологии стали более популярны именно по этой причине, так как позволили малому бизнесу обеспечить надежность хранения больших данных, что сделать собственными силами практически невозможно.

Правительство каждой страны заботится о защите персональных данных граждан. В России 1 сентября 2015 г. вступили в силу поправки к законам «О персональных данных» и «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». Новые правила предписывают оператору обеспечить запись, систематизацию, накопление, хранение, обновление, извлечение персональных данных россиян с использованием баз, находящихся на территории нашей страны. В целях безопасности в нашей стране в 2014 г. было принято постановление Правительства, согласно которому все пользователи *wi-fi* должны обязательно предоставлять свои личные данные для входа в сеть.

### Кейс

#### 8.1. *Groupon*. Мошенничество со стороны клиентов.

Случаи мошенничества со стороны пользователей проявились в использовании уязвимости в онлайн-овой системе заказов компании *Groupon*. Неправомерные действия клиентов стали существенной проблемой для *Groupon* и могли обойтись компании около 250 тыс. долл.

Клиенты, использовавшие кредиты сайта, известные как «доллары *Groupon*», получали не просто возврат денег, а в двойном размере, при условии, если они заключали сделку и сразу быстро ее отменяли. Заработать пару долларов, обманув сайт, было совсем несложно, *Groupon* выдавал их в виде бонусов за привлечение новых клиентов, а некоторые предложения благотворительного подразделения *G-Team* становились более привлекательными благодаря выдаче дополнительных кредитов на новые покупки.

#### Вопросы для обсуждения

1. Каким образом *Groupon* боролась с неправомерными действиями клиентов?
2. Какие примеры мошенничества вы можете привести из практики электронного бизнеса?

### *Вопросы и задания для дискуссии*

1. Какие факторы сдерживают развитие электронной торговли в России?
2. Какие виды мошенничества в сети Интернет вы знаете? Приведите примеры.
3. Мошенничество в сети Интернет: каковы причины; последствия?
4. Утечка информации: насколько уязвима электронная почта?
5. Как эволюционируют технологии борьбы со спаммингом?
6. Где проходит грань между промышленным шпионажем и конкурентной разведкой?
7. Перечислите методы защиты информации и личных данных.
8. Раскройте суть проблемы защиты интеллектуальной собственности. Как решает проблему использование лицензии *Creative Commons (CC)* на примере *YouTube*?
9. Как можно повысить популярность страхования информационных рисков?
10. Есть ли будущее у электронного бизнеса без мошенничества?

### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. Потери бизнеса от киберпреступлений.
2. Мировая практика борьбы с мошенничеством в сети Интернет.

### *Тема эссе*

«Лучше взять и изобрести завтрашний день, чем переживать о том, что вчерашний был так себе»<sup>1</sup> (Стив Джобс).

### *Список рекомендуемой литературы*

1. Федеральный закон от 07.02.2017 № 13-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».
2. Федеральный закон от 05.05.2014 № 97-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об информации, информационных технологиях и о защите информации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам упорядочения обмена информацией с использованием информационно-телекоммуникационных сетей».
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 23.12.2010) «О персональных данных».
4. Федеральный закон от 02.07.2013 № 187-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации по вопросам защиты интеллектуальных прав в информационно-телекоммуникационных сетях».

---

<sup>1</sup> D5 Conference: All Things Digital (Пятая ежегодная конференция газеты All Things Digital), 2007.

5. **Федеральный Закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей»** (в ред. Федеральных законов от 09.01.1996 № 2-ФЗ, от 17.12.1999 № 212-ФЗ).
6. *Казаков В.* Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики [Текст] / В. Казаков, Л. Липидус, И. Светлов // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2016. — № 1.
7. *Сеннетт Ф.* Гроуп. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем [Текст] / Ф. Сеннетт. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

## Глава 9

# УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ

В результате изучения главы 9 студент будет:

### **знать**

- природу, свойства и детерминанты качества электронной услуги;
- достоинства и недостатки различных методов оценки и измерения качества электронной коммерции и других видов электронных услуг;
- основные элементы системы аудита качества электронных услуг и процесс ее внедрения в компании;

### **уметь**

- использовать на практике процедуру оценки качества электронных услуг на основе единой методики *e-SQMSU*;
- обосновывать стратегические направления повышения качества электронных услуг;
- выявлять пути повышения качества электронных государственных/муниципальных услуг;

### **владеть**

- навыками разработки стандартов качества электронных услуг (*Electronic Service Quality Indicators, e-SQI*) и корпоративных стандартов обслуживания.

*Ключевые термины:* качество электронной услуги; свойства электронной услуги; детерминанты качества электронной услуги; комплексность электронной услуги; воспринимаемое качество электронной услуги; реальное качество электронной услуги; «Момент истины» (*the Moment of Truth*); показатели качества электронной услуги (*Electronic Service Quality Indicators, eSQI*); корпоративные стандарты обслуживания; показатели удовлетворенности клиента (*Customer Satisfaction Index, CSI*); методика *e-SQMSU* (*Electronic Service Quality Lomonosov Moscow State University*); интегральный индекс качества электронной услуги *e-SQMSU Index*; система аудита качества электронных услуг.

## 9.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

История развития электронного бизнеса и электронной коммерции в России показывает, что отношение потребителей к электронным продуктам/услугам всегда было не так однозначно. Руководителям первых интернет-магазинов порой не хватало компетенций в области управления компаниями в новых условиях, некоторые же из них вообще не задумывались над тем, насколько важно управ-

лять качеством и какие репутационные риски они несут. Еще в начале 2000-х гг. зачастую интернет-магазины и другие онлайн-сервисы создавались на скорую руку с единственной целью получения прибыли. Потребители сталкивались с ситуациями невозможности найти компании в физическом пространстве и осуществить возврат приобретенных некачественных товаров. Проблему усугублял рост мошенничества с банковскими картами, потребители все чаще слышали новости об участившихся случаях фишинга, скимминга, *DDoS*-атак и утечки личных данных.

Ретроспективный анализ показал, что вера в то, что в интернете можно быстро заработать, привлекала все больше начинающих бизнесменов к осуществлению коммерческой деятельности в сети Интернет. Многие шли по пути предложения широкого ассортимента без собственной инфраструктуры, что приводило к завышенным ожиданиям клиентов и их оттоку, в случае если сформированные потребности не удовлетворялись. Нередко бизнесмены не имели бизнес-планов, не просчитывали инвестиции в надежную инфраструктуру, не понимали, как вести бизнес в сети Интернет и тем более не думали о качестве электронных услуг. Именно поэтому по скорости развития электронная коммерция в России отставала от мирового уровня.

К настоящему времени рынок электронной коммерции стал более цивилизованным, появились лидеры с высокой капитализацией, компании стали больше внимания уделять качеству услуг. Это уже устоявшийся тренд развития современного бизнеса. При выстраивании бизнес-процессов можно достичь точной копии технических параметров конфигурации инфраструктурных компонент, и тогда важным, а иногда и единственным существенным признаком, по которому потребитель делает выбор, является качество, которое и предопределяет конкурентоспособность компаний.

Представители поколения *Y* хорошо ориентируются в электронном бизнес-пространстве и их внимание сложно удержать на услугах низкого качества. 73% представителей поколения *Next* предпочитают все покупать онлайн<sup>1</sup>. 83% спят с включенными мобильными телефонами<sup>2</sup>. Более высокая требовательность потребителей стала сильным фактором, способствующим усилению внимания компаний к качеству электронных услуг.

---

<sup>1</sup> Самые последние обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса. URL: <http://www.emarketer.com>.

<sup>2</sup> *Ван ден Берг Дж., Берер М.* «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения *Y*: пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. С. 24.

Повышается компьютерная грамотность населения. Многие люди, осуществляющие покупку в сети Интернет, если, дойдя до этапа оплаты, не видят подтверждения наличия защищенного протокола банковских платежей, отказываются от проведения финансовой транзакции.

Конкуренция в интернете растет, и представители бизнеса заинтересованы в предоставлении услуг высокого качества.

## 9.2. ПРИРОДА И СВОЙСТВА ЭЛЕКТРОННОЙ УСЛУГИ

Качество электронной услуги напрямую связано с ее природой и уникальными свойствами. По мнению автора учебника, *электронная услуга* — услуга, обязательным условием оказания которой является контакт с потребителем посредством сети Интернет.

Можно выделить следующие свойства электронных услуг.

1. *Потребитель электронной услуги является непосредственным участником производственного и сервисного процессов оказания электронной услуги. Степень вовлеченности может быть разной в зависимости от типа электронной услуги.*

Согласно Кристоферу Лавлоку, классическое свойство большой вовлеченности потребителей в производственный процесс присуще всем видам услуг — как традиционным, так и электронным, и не зависит от продолжительности контакта потребителя с компанией.

2. *Потребитель при покупке электронной услуги обязательно осуществляет контакт «человек — машина».*

При оказании некоторых видов электронных услуг (услуги интернет-провайдеров, услуги интернет-поиска, интернет-рекламы и др.) контакты типа «человек — человек» могут вообще отсутствовать. В такой ситуации человека заменяет компьютерная система или электронное устройство, что требует специфического подхода к установлению стандартов качества. В этом случае на первое место выходят скорость обслуживания, простота при проведении транзакций, легкость в восприятии электронного контента, надежность, бесперебойная работа и информационная безопасность электронной системы.

3. *Осуществление контакта «человек — человек» наряду с контактом «человек — машина» при оказании некоторых видов электронных услуг.*

Отличительной особенностью оказания электронных услуг в России является наличие *call*-центров, создание которых является ответной реакцией на потребности россиян при заказе электронной



услуги осуществлять контакт с человеком, а не с машиной, например, при онлайн-доставке еды, интернет-торговле и др. Именно поэтому зарубежные компании, работающие в сегменте *B2C* и ведущие коммерческую деятельность в интернет-среде, были вынуждены пересматривать бизнес-модели, менять бизнес-планы и инвестировать в создание дополнительной инфраструктуры *call*-центров, которые являются неотъемлемым атрибутом традиционного бизнеса. То же самое касается и особенностей организации процесса доставки продукции. Так, в России популярен самовывоз наряду с доставкой курьером. Известный интернет-ритейлер *Ozon.ru* по этой причине открыл Центры выдачи продукции, купленной онлайн.

*4. Сотрудники контактной зоны напрямую участвуют в процессе многократного оказания электронной услуги.*

Это обуславливает наличие в перечне детерминант качества услуг тех, которые связаны с работой персонала, например отзывчивость, эмпатия и др. Профессиональная подготовка и компетенции персонала настолько важны, что благодаря им можно оказывать воздействие на улучшение восприятия качества электронной услуги даже при недостаточном качестве материально-технических составляющих, используемых в производственном и сервисном процессах. Наиболее актуальным этот вопрос стал именно в настоящее время, так как при свободном равноправном доступе к продуктовым рынкам персонал контактной зоны обеспечивает дополнительное конкурентное преимущество организациям. Это предъявляет высокие требования к обучению персонала и объемам инвестиций в человеческие ресурсы. Перед руководителями компаний, оказывающих электронные услуги, встала задача построения клиентоориентированной модели управления.

*5. Продолжительность времени осуществления контакта потребителя с электронным сервисом зависит от вида электронных услуг.*

Необходимо отметить, что степень продолжительности участия потребителя в процессе оказания электронной услуги во многом зависит от вида услуги. Так, наибольший по продолжительности и значимости контакт осуществляется между потребителем и электронным сервисом при оказании электронных образовательных услуг, в компьютерных играх онлайн, услуг индивидуального онлайн-коучинга, при пользовании социальными сетями и др. Наименьший наблюдается при заказе такси онлайн через специальные терминалы (*GetTaxi*, «Яндекс.Такси»), при оплате мобильного телефона через мобильные сервисы с привязанной банковской картой и др.

*6. Доминирование материально-технической составляющей в качестве электронной услуги благоприятно воздействует на уровень*

качества и дает возможность обеспечить одинаковый уровень качества.

Как известно, для решения задачи дифференцирования услуги на составляющие с целью повышения качества ученые выделили материально-техническую и функциональную составляющие (работа персонала контактной зоны) качества услуги, доля которых варьируется в зависимости от вида услуги. При преобладании материально-технической составляющей, т.е. всех материальных компонент используемой техники и технологий в производственном процессе оказания услуги, легче добиться более высокой степени постоянства качества. В таком случае минимизируется участие персонала в осуществлении сервисного контакта, что является перманентной функциональной составляющей.

При оказании электронной услуги в режиме «человек — машина», когда отсутствует функциональная составляющая (контакт «человек — человек»), можно прописать все параметры информационной системы и поддерживать их на одинаковом уровне. Только в этом случае можно обеспечить одинаковый уровень качества для каждого нового контакта «человек — машина».

*7. Непостоянство качества электронной услуги во временном периоде при необходимости включения в процесс оказания дополнительного контакта «человек — человек» через call-центр.*

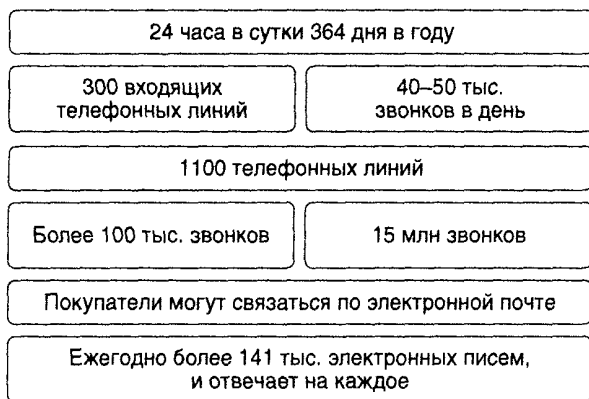
Невозможность обеспечения постоянного качества используемых ресурсов также относится к общим свойствам услуг. Несмотря на то, что растущая доля материально-технической составляющей в качестве услуги благоприятно воздействует на уровень качества, превалирующая доля функциональной составляющей, как правило, определяет более высокий уровень доверия к качеству электронной услуги и снимает проблему низкой компьютерной грамотности пользователей интернета.

Эти свойства услуги определяют непостоянство качества электронной услуги во временном периоде и высокую степень субъективности при оценке и измерении качества, чего нельзя сказать про качество продукции, когда все процессы производственного цикла высоко стандартизированы.

Современные организации сферы услуг решают проблему стандартизации операций путем установления показателей качества услуги (*Service Quality Indicators, SQI*) и корпоративных стандартов обслуживания, в которых осуществляется попытка описать максимально возможное число действий и моделей поведения работников контактной зоны. Например, сотрудники компании *Marriott* руководствуются стандартизированными технологическими опера-

циями (*Standard Operating Procedures, SOP*)<sup>1</sup>. При больших клиентских потоках и в сетевых организациях наличие стандартов является обязательным возможным условием обеспечения качества услуг на высоком уровне. «Всего за один рабочий день *Royal Bank* в своих 1600 филиалах и через более 3500 банковских автоматов должен обработать более 5,5 млн транзакций для 7,5 млн клиентов»<sup>2</sup>.

Пример: крупная зарубежная компания, работающая в сфере интернет-ритейла 24 ч в сутки 364 дня в году. Компания начала онлайн-торговлю в 1995 г. с продажи товаров по каталогам. В настоящее время ежедневно по 300 входящим телефонным линиям обслуживается 40–50 тыс. звонков. В праздничные и предпраздничные дни компания обрабатывает более 100 тыс. звонков по 1100 телефонным линиям. Примерно за год обеспечивается контакт с 15 млн покупателей, которые также могут связаться с персоналом компании по электронной почте. Ежегодно компания получает более 141 тыс. электронных писем и отвечает на каждое письмо (рис. 9.1).



**Рис. 9.1.** Сложность обеспечения качества электронных услуг в крупной компании

Основная задача, которая в настоящее время стоит перед руководителями, — сохранение и/или наращивание клиентской базы с обеспечением одинакового (достаточного) уровня качества электронных услуг. Очевидно, что при таких объемах компания может

<sup>1</sup> Эванс Дж. Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисл. Э.М. Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 20.

<sup>2</sup> Эванс Дж. Р. Управление качеством. С. 19.

решить эту задачу только через разработку, соблюдение корпоративных стандартов электронных услуг (*Electronic Service Quality Indicators, e-SQI*) и регулярный мониторинг через систему качества.

8. *Степень комплексности электронной услуги напрямую влияет на сложность обеспечения высокого уровня качества.*

Чем больше компаний-подрядчиков или служб участвует в оказании электронной услуги (т.е. при множественности услуг (оказании набора услуг)), тем выше ее комплексность и тем сложнее обеспечить постоянный уровень качества. Поэтому управлять качеством услуг поиска, электронных библиотек намного легче, чем качеством интернет-торговли, онлайн-банкинга, интернет-аукционов и других электронных услуг. Так, при оказании услуги электронной торговли общее впечатление об услуге складывается из множества категорий, характеризующих качество работы электронного сервиса (сайта интернет-магазина), качества приобретаемого продукта, платежной системы, работы сотрудников *call*-центра, работы курьерской службы (качества доставки), качества работы с претензиями и др.

Наиболее сложным представляется обеспечение постоянного качества электронных услуг в сегменте *C2C*, когда в процесс оказания услуги встраиваются еще коммуникации между покупателем и конечным продавцом товара и от этого взаимодействия также будет зависеть общий уровень качества услуги.

Таким образом, качество электронной услуги — это синтетический показатель, зависящий от качества контактов в период до оказания услуги, качества материально-технических элементов, участвующих в производственном процессе оказания услуги, качества обслуживания при осуществлении контакта «человек — машина», качества обслуживания при осуществлении контакта «человек — человек», встроенного в процесс оказания электронной услуги (функциональная составляющая), качества процесса самообслуживания (например, поведение потребителя в процессе дистанционного обучения, поведение руководителя в процессе реализации рекомендаций онлайн-ового коуча), качества процесса обратной связи и послепродажного обслуживания.

9. *Воспринимаемое качество электронных услуг легче приблизить к реальному качеству, чем при оказании традиционных услуг.*

Ученые выделяют два вида качества: воспринимаемое и реальное, по критерию — на каком этапе потребитель услуги оценивает качество. Воспринимаемое качество формируется потребителем на этапе принятия решения о покупке электронной услуги, реальное — на этапе оказания услуги.

**Воспринимаемое качество электронной услуги** — это качество, которое потребитель смоделировал в своем воображении и в котором заложены его ожидания. Воспринимаемое качество субъективно. Основой для описания существенных параметров желаемой модели, построенной в воображении потенциальных потребителей электронной услуги, является информация, полученная из рекламных сообщений, отзывов друзей, других потребителей. В настоящее время этому способствуют социальные сети, которые стали своего рода гарантом сокращения разрыва между воспринимаемым и реальным качеством электронной услуги.

Необходимо отметить, что на воспринимаемое качество традиционной услуги влияет заявленная цена. Так, если услуга дорогая, то у потенциального потребителя складывается более высокое мнение о качестве услуги. Чаще всего на практике этой закономерностью пользуются адвокаты, психотерапевты, консультанты. При оказании электронной услуги все меняется, и цена не является отражением качества, так как потребители имеют опыт приобретения одной и той же электронной услуги по ценам, отличающимся в 2 раза. Например, низкая цена в интернет-торговле, наоборот, обладает большей привлекательностью, так как интернет позволяет сокращать издержки и выстраивать более эффективные бизнес-модели с оптимальными издержками.

**Реальное качество электронной услуги** формируется у потребителя на этапе оказания электронной услуги в результате ее потребления, а также на этапе восприятия отсроченных результатов. Оно подлежит оценке через обратную связь с использованием специальных методик оценки и измерения качества электронных услуг.

10. *Электронным услугам с доминирующей материально-технической составляющей присуща высокая степень осязаемости, которая положительно влияет на воспринимаемое качество.*

Такое свойство электронной услуги, как осязаемость, зависит от соотношения материально-технической и функциональной составляющих. Чем выше доля материально-технической составляющей, тем выше степень осязаемости. Именно осязаемость благоприятно влияет на воспринимаемое качество услуги. Чем выше степень осязаемости, тем выше степень совпадения воспринимаемого и реального качества услуги.

Электронные услуги можно считать более осязаемыми при условии отсутствия контакта «человек — человек»:

- потребителей с сотрудниками компании, например, услуги сервисов радио-онлайн, видеохостинговые сервисы, услуги поисковых систем и др.;

- потребителей с продавцами (физическими лицами), например, интернет-аукционы, электронные доски объявлений;
- потребителей услуг с другими потребителями, например, социальные сети, информационные продукты, созданные другими людьми — отзывы о продукте/услуге, участие в составлении рейтингов ресторанов, отелей.

Повышению осязаемости при оказании электронной услуги способствуют меры по усилению контента на электронных сервисах, фотографии товаров, видеотуры по отелям при онлайн-бронировании, видеоэкскурсии по музеям, отзывы других потребителей, рейтинговые оценки, информация о наличии технологий по защите транзакций от мошеннических атак. Интернет-магазины повышают осязаемость электронных услуг даже путем создания офлайн-шоу-румов. Например, *eBay* и другие компании создают виртуальные витрины и шоу-румы. С этой же целью агрегаторы по заказу такси онлайн предлагают изучить данные водителя, включая его фотографию, информацию о машине, условиях оплаты и др.

Услуги интернет-банкинга можно считать неосязаемыми, так как почти все существенные процессы производственного цикла оказания такой электронной услуги лежат в невидимой зоне и скрыты от потребителя. Именно поэтому нередко интернет-магазины теряют потребителей уже после того, как в результате осуществления поиска и выбора продукта на этапе введения персональных данных и данных банковской карты потребитель прерывает контакт с компанией, если не имеет альтернативной возможности оплатить наличными при получении товара. Это порождает проблему скопления нераспроданных остатков на складе, повышает материальную ответственность курьеров и, главное, является причиной проблемы низкой доли предоплаченных покупок, что требует от компаний больших объемов оборотных средств.

#### 11. *Покупатель не становится владельцем электронной услуги.*

Это классическое свойство традиционных услуг, которое описал Кристофер Лавлок (*Christopher H. Lovelock*)<sup>1</sup>. Именно это свойство предопределяет то, что производители услуги не могут создавать запасы услуг (на складе). Единственное исключение можно сделать для электронного контента: например, в блогах можно запрограммировать выдачу публикаций по времени, что эквивалентно соз-

---

<sup>1</sup> Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии: пер. с англ. 4-е изд. М.: Вильямс, 2005.

данию запасов. Этот частный случай электронной услуги скорее можно отнести к электронным цифровым продуктам.

12. *Временной фактор играет важную роль в восприятии качества электронных услуг.*

Время, затрачиваемое на производство электронной услуги, можно отнести к важной составляющей качества (рис. 9.2). Сокращение продолжительности времени оказания услуг является одной из основных задач, особенно в век высоких скоростей, дефицита времени, совершенствования информационных технологий и растущей конкуренции в сети Интернет. Чем быстрее компания может оказать электронную услугу, тем более удовлетворены будут клиенты.



Рис. 9.2. Свойства электронных услуг

Когда потребитель услуги оценивает удовлетворенность, он обязательно учитывает то, сколько времени было затрачено на покупку услуги. Особенно это касается интернета и электронных услуг, потому что в офлайновом бизнесе могут быть разные ситуации: все зависит от того, в каком настроении пришел человек, сколько у него времени, насколько он занят. Для электронных услуг временной фактор всегда стоит на первом месте, и каждый клиент хочет как можно быстрее получить услугу. Сокращению времени способствует индивидуальный подход к каждому потребителю.

### 9.3. КОРРЕЛЯЦИЯ СВОЙСТВ ЭЛЕКТРОННОЙ УСЛУГИ С ДЕТЕРМИНАНТАМИ КАЧЕСТВА

*Детерминанты качества электронной услуги* (от лат. *determinants* — «определяющий») — определяющие факторы, влияющие на качество электронных услуг.

Многие ученые и специалисты в области управления качеством услуг занимались изучением категорий, или детерминант качества<sup>1</sup>. К настоящему времени результаты их исследований можно найти почти во всех современных учебниках по управлению качеством, маркетингу услуг, чего не скажешь об электронных услугах. Перечень детерминант качества традиционной услуги включает безопасность, надежность, гарантированность, доступность, коммуникативность, компетентность, любезность, понимание, отзывчивость, осязаемость<sup>2</sup>. Позднее этот список детерминант был сокращен до пяти: осязаемость; надежность; отзывчивость; гарантированность; эмпатия (способность понимать чувства и проблемы других людей, сочувствие<sup>3</sup>).

Раскроем детерминанты качества электронных услуг<sup>4</sup>.

1. *Осязаемость.*

2. *Надежность информационных систем.* Среди категорий надежности информационных систем выделяют безотказность, долговечность, ремонтпригодность, сохраняемость. При этом различные показатели безотказности и долговечности подлежат количественной оценке. Обеспечить надежность намного сложнее, чем оценить состояние показателей, так как сегодня компании имеют доступ к аналитике по сбоям, техническим ошибкам, которую предоставляют специальные платные и бесплатные сервисы.

---

<sup>1</sup> *Bergman B., Klefsjö B.* Quality: from customer needs to customer satisfaction. — London: McGraw-Hill; Lund: Studentlitteratur, 1994. P. 20; *Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L.* SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // *Journal of Retailing*. 1988. №. 64. P. 24–26.

<sup>2</sup> *Parasuraman A., Zeithaml V.A., Malhotra A.* E-S-QUAL: A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality // *Journal of Service Research*. 2005. № 7. P. 21–22.

<sup>3</sup> *Ibid.* P. 24–26.

<sup>4</sup> *Ланудис Л.В.* Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг. В сборнике Международной научной конференции «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова): сборник статей / под ред. А.А. Лузана, В.В. Герасименко, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова Москва. 2016. С. 519–525.



3. *Безопасность (включая информационную)*. Безопасность проявляется в обеспечении чувства защищенности, как физической (защита от утечки персональных данных, вирусного заражения компьютера, сканирования паролей и кодов), так и финансовой.

4. *Гарантированность*. Как показывает практика, гарантии увеличивают спрос и объемы продаж. Многие компании идут по пути возврата денежных средств, если услуга окажется некачественной или, например, если потребителю не понравится продукт. Производители электронных продуктов/услуг часто используют это правило, например, предоставляют возможность бесплатного тестирования, предлагают свободно бесплатный (*freeware*) и/или условно бесплатный (*shareware*) услугу/продукт). Маркетинговая модель, основанная на предоставлении потребителю условно бесплатной услуги/продукта, является привлекательной для потребителя, так как оплата производится только после апробирования (тестирования) услуги/продукта.

5. *Доступность (поисковая, физическая)*. При рассмотрении доступности традиционной услуги скорее останавливаются на территориальной, технологической и стоимостной доступности. В контексте описания детерминант качества электронной услуги, под доступностью следует понимать поисковую и инфраструктурную доступность.

6. *Отзывчивость, эмпатия*. Эта детерминанта качества присуща только тем видам электронных услуг, в производственном цикле оказания которых присутствуют коммуникативные процессы типа «человек — человек» и которые зависят от работы персонала «контактной зоны». К таким процессам можно отнести физическое взаимодействие потребителей с персоналом в центрах выдачи товаров интернет-магазинов, *call*-центрах, центрах технической поддержки, шоурумах и др.

Исследования показали, что к характеристикам качества электронной коммерции следует отнести: полезное содержание (контент), скорость и надежность, коэффициент загрузки страницы, число кликов, требующихся для навигации по сайту, время выхода на сервер, отсутствие каких-либо затруднений при перемещениях по сайту в поиске нужной информации, возможность получения оперативной помощи, умение удовлетворить ожидания потребителей. Следует отметить, что среди наиболее важных детерминант качества электронных услуг можно выделить не только эти характеристики, но и надежность, защищенность (финансовую и физическую), конфиденциальность и др.

Таким образом, вторую группу (7–12) детерминант качества электронных услуг составили те, которые предопределены специ-

фическими особенностями и природой электронных услуг, отличными от традиционных<sup>1</sup>.

7. *Usability (простота/удобство)*. Легкость использования, другими словами, *usability* отражает удобство электронного сервиса и его способность быстро и легко осуществлять навигацию по веб-сайту. Обязательным признаком электронных услуг является осуществление коммуникации «человек — машина», поэтому поддержания *usability* на высоком уровне можно достичь благодаря стандартизации электронной услуги.

8. *Скорость реагирования системы и оперативная помощь*. Характеристика качества электронной услуги «оперативная помощь» указывает на то, что если произошел какой-то технический или иного рода сбой, согласно Ларри П. Инглишу, скорость оперативной помощи при устранении ошибки или решении проблемы повлияет на степень удовлетворенности клиентов<sup>2</sup>. По статистике, около 95% пожаловавшихся клиентов останутся клиентами компании, если оперативно рассмотреть жалобу и удовлетворить их претензии<sup>3</sup>. Иными словами, чем быстрее будет оказана оперативная помощь, тем выше качество электронной услуги в глазах потребителя.

На практике время, затраченное на искоренение ошибки или сбоя, может стать серьезным риском потери доверия к услугам компании. Именно поэтому социальные сети, облачные хранилища и другие электронные сервисы при возникновении проблемы стараются как можно быстрее ликвидировать последствия сбоев и делают официальное заявление, раскрывая причины произошедшего.

34% клиентов, которые вешают трубку, больше не перезванивают. Электронный бизнес — это не только бизнес в сети Интернет, но еще и работа *call*-центра. Нельзя оставить только электронные каналы коммуникаций, потому что компания перестанет принимать заказы у тех клиентов, которые привыкли звонить по телефону. Наряду с этим нужно обеспечить быстроту ответа, чтобы клиенты не висели на телефонной трубке в режиме ожидания и не слушали в течение

---

<sup>1</sup> Ланудус Я. В. Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг. В сборнике Международной научной конференции «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова): сборник статей / под ред. А. А. Аузана, В. В. Герасименко. Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова Москва, 2016. С. 519–525.

<sup>2</sup> English L. Information Quality Applied: Best Practices for Improving Business Information, Processes and Systems, 2009.

<sup>3</sup> Официальный сайт компании *Service First*. Знаете ли вы... URL: [http://www.service1.ru/ru/service/do\\_you\\_know/](http://www.service1.ru/ru/service/do_you_know/).

10 минут: «мы вас так сильно любим, уважаем, вы наши любимые клиенты, мы делаем для вас все возможное, подождите еще, пожалуйста, несколько минут...». В таком случае компания скорее потеряет клиентов, поэтому большое значение имеет расчет пропускной способности инфраструктуры и численности персонала, обеспечивающих прием и способных обслужить все обращения.

9. *Обратная связь, включая послепродажное сопровождение.* Качество обратной связи является важной детерминантой качества электронной услуги. Она может присутствовать на всех этапах процесса оказания электронной услуги, а не только на этапе послепродажного обслуживания, как это принято при оказании традиционных услуг. В данном случае обратная связь может быть представлена в виде анкеты на электронном сервисе, в виде письма, отправленного посредством электронной почты, в виде звонка через *call*-центр. Для электронных услуг важным инфраструктурным элементом является наличие центра технической поддержки, работающего в режиме 24/7.

Качество обратной связи будет влиять на формирование у потребителя желания совершить повторную покупку.

10. *Информация (контент/читабельность).* Контент играет большую роль в воздействии на потребителя, особенно такие его характеристики, как читабельность, объем текстов, расположение текстов на странице сайта, мотивирующее описание товаров/услуг. Экспертиза контента включает анализ влияния текстов на различные типы потребителей. Например, эмоциональным потребителям необходимо предоставлять более объемные тексты с метафорами и сильным ассоциативным рядом, что нежелательно для рациональных потребителей, главное для которых — лаконичность, основанная на аргументах.

11. *Визуализация (дизайн, инфографика).* Оценка психологического и эмоционального воздействия инфографики на потребителя является неотъемлемой частью процесса управления качеством электронных услуг.

12. *Время оказания электронной услуги (время обслуживания).* При покупке услуги потребитель, как правило, стремится к сокращению времени, потраченного на полный цикл производства услуги. К числу значимых критериев, на основе которых потребитель делает выбор более предпочтительной альтернативы среди подобных электронных услуг, можно отнести более низкую цену, удобство (*usability*) и сокращение времени на обслуживание. Именно этими конкурентными преимуществами по сравнению с традиционными услугами

обладают электронные услуги, что способствовало росту их привлекательности и востребованности (рис. 9.3)<sup>1</sup>.

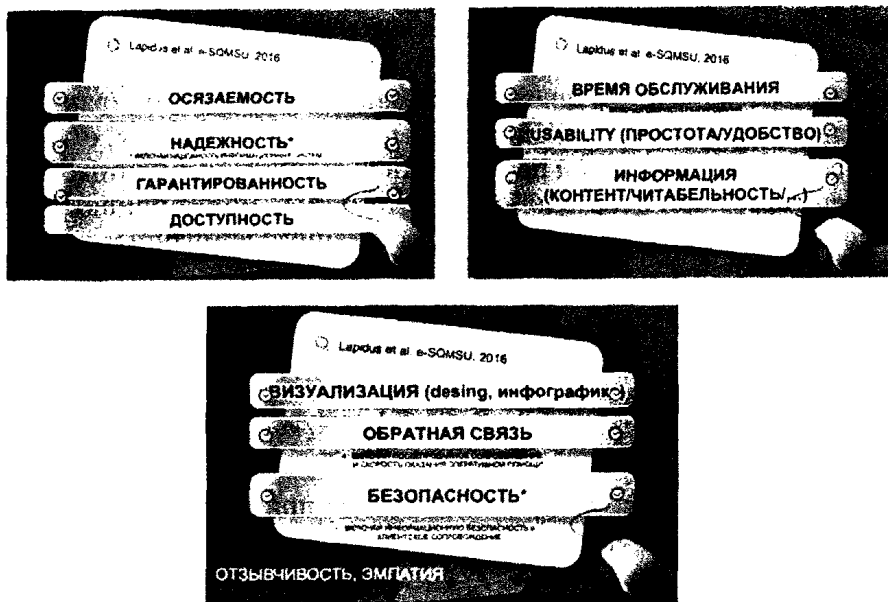


Рис. 9.3. Детерминанты качества электронных услуг

Ученые Ван и Хуан выделили девять ключевых факторов, которые влияют на восприятие качества потребителями<sup>2</sup>: конкурентоспособная цена, время доставки, политика возврата товара, бесперебойность работы системы, клиентская поддержка, рекламная деятельность, условия продаж, подтверждение заказа по *e-mail*, обратная связь на веб-сайте<sup>3</sup>. При этом наиболее значимыми детерминантами удовлетворенности потребителей электронных услуг являются «осуществление доставки в установленное время» и «клиентская поддержка».

Проведем анализ затрачиваемого потребителем времени на приобретение электронной услуги. Так, при покупке товара в интернет-

<sup>1</sup> Липидус Л.В. Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг. В сборнике Международной научной конференции «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова): сборник статей / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова Москва, 2016. С. 519–525.

<sup>2</sup> Ming Wang. Assessment of E-Service Quality via E-Satisfaction in E-Commerce Globalization. EJJSDC (2003).

<sup>3</sup> Ibid.

магазине при условии, что клиент знает, какой продукт хочет приобрести, он будет оценивать общее время обслуживания как сумму затраченного времени: на поиск магазина в сети Интернет, перемещение (навигацию) по сайту, проведение финансовой транзакции (оплату), доставку (ожидание курьера) или самовывоз товара. Однако при потере времени на поиск информации, переходы со страницы на страницу, ожидание отклика информационной системы, отказы от проведения транзакций при отсутствии защищенных протоколов, обмен товара при необходимости, потребитель может принять решение больше никогда не обращаться в данную компанию:

$$T_{e\text{-service}(i)} = \sum_{i=1}^n T_{e\text{-service}(i)} = T_{\text{search}} + T_{\text{usability}} + T_{\text{payment}} + \\ + T_{\text{delivery}} + \sum_{j=1}^m T_{\text{waiting}(j)} + T_{\text{cancel}} + T_{\text{return}},$$

где  $T_{e\text{-service}(i)}$  — общее время обслуживания при покупке  $i$ -й электронной услуги;  $n$  — число видов времени, вовлеченных в процесс оказания электронной услуги;  $T_{\text{search}}$  — время, затраченное на поиск магазина в сети Интернет;  $T_{\text{usability}}$  — время, затраченное на перемещение (навигацию) по сайту;  $T_{\text{payment}}$  — время, затраченное на проведение финансовой транзакции (оплату);  $T_{\text{delivery}}$  — время, затраченное на доставку (ожидание курьера) или самовывоз товара;  $\sum_{j=1}^m T_{\text{waiting}(j)}$  — суммарные потери времени при  $j$ -й операции (поиск информации, переход со страницы на страницу, ожидание отклика информационной системы, технические сбои информационной системы);  $m$  — число операций, при прохождении которых происходят потери времени;  $T_{\text{cancel}}$  — потери времени при отказе от проведения транзакции при отсутствии защищенных протоколов;  $T_{\text{return}}$  — потери времени на обмен товара (при необходимости).

Следует отметить, что потери времени на поиск информации, на сложные переходы со страницы на страницу, при технических сбоях информационной системы, время на проведение транзакции при отсутствии защищенных протоколов, завершённое отказом от покупки являются решающими при формировании потребительского восприятия качества электронной услуги и наиболее важными факторами, оказывающими влияние на спрос. Их можно рассматривать как «потерянное время» или в качестве «поглотителей времени».

Таким образом, качественная электронная услуга будет более привлекательной для потребителя при предоставлении ему возможности быстрого выбора удобного маршрута перемещения по сайту, оптимального способа оплаты и удобных вариантов доставки товара.

#### 9.4. КЛАССИФИКАЦИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ

Целесообразно проводить классификацию электронных услуг по следующим критериям:

- комплексность;
- совокупность (цепочка) процессов;
- степень зависимости от человеческого фактора (персонала);
- типы целевого сегмента и др.

Рассмотрим классификацию электронных услуг по критерию «цепочка процессов» (*processes chain*) (рис. 9.4)<sup>1</sup>.

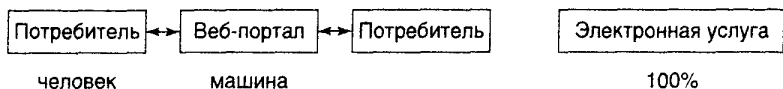


Рис. 9.4. Классификация электронных услуг по критерию «цепочка процессов»

В I группу входят электронные услуги при условии наличия одного основного процесса осуществления взаимодействия «человек — машина», т.е. «потребитель — компьютер» (рис. 9.5). Примеры: онлайн-музыкальные сервисы, услуги сервисов приложений,

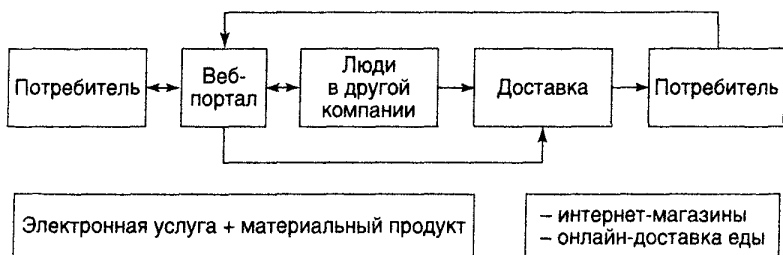
<sup>1</sup> Ланидус Л.В. Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг. В сборнике Международной научной конференции «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова): сборник статей / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова Москва, 2016. С. 519–525.

электронная реклама, электронные услуги поиска, продажа билетов в театр онлайн, онлайн-энциклопедии, услуги по предоставлению интернет-аналитики, электронные СМИ и др.



**Рис. 9.5.** Классификация электронных услуг по критерию «цепочка процессов» — I группа

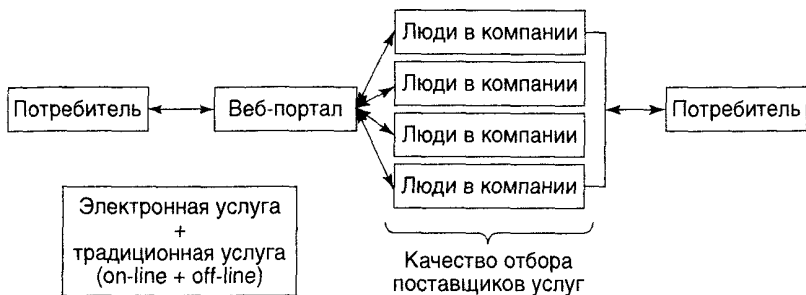
II группа электронных услуг — услуги, при оказании которых происходят взаимодействие «человек — машина» и процессы передачи (доставки) материальных продуктов «человек — машина — персонал — материальный продукт» (рис. 9.6). В таких условиях обеспечить качество электронной услуги намного сложнее, чем при первом варианте, так как на интегральный уровень качества будет влиять еще качество самого материального продукта и качество работы персонала (курьерской службы, *call*-центра, центра технической клиентской поддержки и др.).



**Рис. 9.6.** Классификация электронных услуг по критерию «цепочка процессов» — II группа

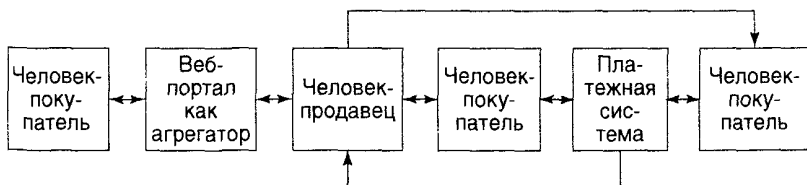
III группа электронных услуг — еще более сложная по степени обеспечения качества из-за высокой степени комплексности, так как потребитель осуществляет заказ у одной компании, а основную традиционную услугу («человек — человек») оказывает один из нескольких поставщиков по схеме «человек — машина — люди (персонал) — традиционная услуга» (рис. 9.7). Пример: услуги агрегаторов по заказу такси онлайн.

Самым сложным является обеспечение качества электронных услуг в сегменте *C2C*, например, услуги интернет-аукционов, услуг типа «доска объявлений». Такое утверждение определяется тем, что в данном случае в цепочку процессов наряду с процессами взаимо-



**Рис. 9.7.** Классификация электронных услуг по критерию «цепочка процессов» — III группа

действия «человек — машина» включаются процессы «человек-покупатель — человек-продавец», процессы оплаты и передачи (доставки) материальных продуктов. Отнесем эти услуги к IV группе (рис. 9.8).



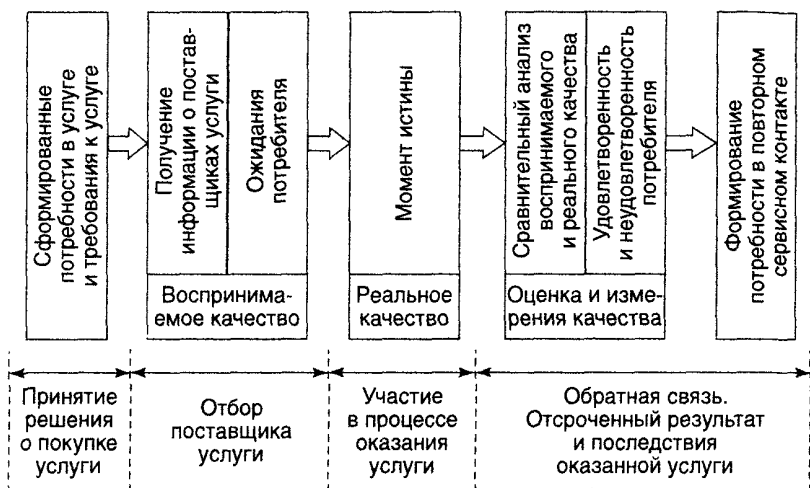
**Рис. 9.8.** Классификация электронных услуг по критерию «цепочка процессов» — IV группа

## 9.5. ОЖИДАНИЯ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ВОСПРИЯТИЕ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ

При оценке качества электронных услуг большую роль играет соотношение ожиданий — уровня воспринимаемого качества и потребительского восприятия, т.е. уровня реального качества.

Воспринимаемое качество оказывает влияние на процесс отбора потребителем поставщика электронной услуги, а также на индекс потребительской удовлетворенности, состояние которого в последующем отразится на формировании у клиента потребности в повторном сервисном контакте. Задача компании — приблизить воспринимаемое качество к реальному, что легче достичь при оказании электронных, нежели традиционных услуг. Рассмотрим цепочку процессов, играющих значительную роль в обеспечении качества электронной услуги (рис. 9.9).





**Рис. 9.9.** Встроенность воспринимаемого и реального качества в процесс оказания услуги

После того как у человека возникла потребность в услуге и еще до того, как клиент примет решение о покупке электронной услуги, он собирает информацию об услуге и о поставщиках услуги из различных источников. Следовательно, на этом этапе основная задача компании — обеспечить будущих клиентов необходимой информацией, чтобы сформировать у них воспринимаемое качество, приближенное к реальному. Важно отметить, что на этом этапе также происходит формирование ожиданий клиентов, от которых и будет зависеть их удовлетворенность качеством.

Следующий этап — этап оказания услуги дает возможность клиенту оценить реальное качество электронной услуги. Наступает «момент истины» (*the Moment of Truth*). Термин был введен Р.Норманом в 1992 г. Он означает, «что именно в данный момент и в данном месте поставщик демонстрирует потребителю качество своей услуги». После этого наступает обязательный этап, когда клиент сравнивает реальное качество с воспринимаемым.

От степени совпадения уровней воспринимаемого и реального качества зависит степень удовлетворенности потребителя, оценку и измерение которой обеспечивает качественная обратная связь. Следует отметить, что интернет дает возможность компаниям получать более точные результаты обратной связи быстрее, поскольку этот этап, как правило, встраивают в процесс оказания электронной услуги на том же электронном сервисе в виде специальных форм обратной связи.

Если клиент удовлетворен, то у него формируется потребность в повторном сервисном контакте. Следует отметить, что при оказании электронных услуг с высокой долей интерактивного взаимодействия с потребителем легче оказывать воздействие на формирование желания осуществить покупку.

Известный ученый К. Гренроос установил логическую цепочку, в которой восприятие качества услуги первично, а ощущение удовлетворенности или неудовлетворенности полученным качеством вторично<sup>1</sup>. Исходя из этого необходимо понимать проблемы недобросовестной рекламы, в которой зачастую даются завышенные обещания, что напрямую отражается на снижении индекса потребительской удовлетворенности и приводит к оттоку клиентов. Тот же эффект может быть получен и при условии образования очередей и даже невозможности оказания электронной услуги ввиду привлечения большого количества клиентов через агрессивную рекламную кампанию или в период распродаж. При оказании электронных услуг такое часто происходит в случаях, если технические параметры информационных систем не рассчитаны на одновременный контакт с большими потоками клиентов и прекращают работу на какой-то период времени. Эти же проблемы возникают при росте компании и масштабировании бизнеса, когда модернизация инфраструктуры не успевает за положительной динамикой наращивания оборотов.

## **9.6. СЛОЖНОСТЬ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОСТАТОЧНОГО УРОВНЯ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ**

Оценка состояния качества услуги всегда субъективна. Исследования потребительского поведения показали, что восприятие качества услуг зависит от психологического состояния потребителей.

Ученые выделяют четыре возможных варианта воспринимаемого качества<sup>2</sup>:

1) *недостаточное качество*. Отличительное условие: воспринимаемое качество выше реального качества. В этом случае компания почти всегда теряет клиентов и несет риск распространения негативной информации «из уст в уста»;

2) *соответствующее качество* — ожидания потребителя (воспринимаемое качество) совпадают с реальным (фактическим) качеством. Соответствующее качество формирует пул нейтральных клиентов, которые в любой момент воспользуются услугами компаний-конкурентов;

<sup>1</sup> Овсянко Д.В. Управление качеством. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. С. 61.

<sup>2</sup> Там же. С. 107.

3) *позитивно оцениваемое качество* — фактическое качество немного выше ожиданий. Фиксируется высокая степень удовлетворенности потребителей, которые являются наиболее ценными для компании, многие из них приобретают статус постоянного клиента;

4) *избыточное качество*<sup>1</sup> — фактическое качество намного превышает уровень ожидаемого качества.

Задача компании — создать условия для долгосрочного присутствия на рынке — будет решена в случае, если качество предоставляемых электронных услуг немного выше ожиданий потребителя. Следовательно, для того чтобы сформировать у потребителей оправданные ожидания, необходимо предоставлять потенциальным клиентам информацию об услуге, соответствующую реальному уровню качества.

Такое утверждение опирается на следующие правила:

1) избыточное качество не может быть оценено потребителем<sup>2</sup>. Более того, избыточное качество всегда сопровождается дополнительными затратами компании;

2) если потребитель получил намного больше того, что ожидал, то у него будут сформированы растущие ожидания, которые будет еще сложнее удовлетворить при осуществлении повторного контакта;

3) для выявления ожиданий потребителей необходимо проводить исследования, используя методы анкетирования, интервьюирования и фокус-групп.

Что касается персонала, то для всех компаний, в том числе для электронного бизнеса, персонал является очень ценным конкурентным преимуществом. Это относится не только к программистам, технарям, но и к тем сотрудникам, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями. Персонал контактной зоны и тот персонал, который обеспечивает высокую скорость оказания электронной услуги, обязательно нужно премировать, для чего их системе мотивации необходимо привязывать к их *KPI*. Если компания не осуществила доставку в течение 48 ч, то фактически она уже потеряла этих клиентов.

## 9.7. ОЦЕНКА И ИЗМЕРЕНИЕ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ

Прежде чем перейти к анализу методик оценки качества электронных услуг, обратим внимание на накопленный опыт оценки качества традиционных услуг и рассмотрим, насколько их можно переносить в практику оценки качества электронных услуг.

<sup>1</sup> Gronroos C. *Service Management and Marketing*. John Willey & Sons: Chichester, 2006.

<sup>2</sup> Овсянко Д.В. *Управление качеством*. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. С. 107.

Самым популярным инструментом оценки качества традиционных услуг является методика *SERVQUAL* (сокращение от *Service Quality*)<sup>1</sup>. В ее основе лежит сравнительный анализ между ожиданиями потребителя и реальным качеством оказанной ему услуги, опирающийся на 22 пары вопросов. Сопоставление производится по пяти детерминантам качества услуги (осязаемость, надежность, отзывчивость, гарантированность, эмпатия)<sup>2</sup>, которые оцениваются по семибальной шкале Лайкерта.

Принимая во внимание то, что процесс оказания электронной услуги основан на осуществлении контакта «человек — машина», возможен пересмотр набора детерминант и отбор тех из них, которые наилучшим образом подходят к каждому конкретному виду электронной услуги и характеризуют ее качество.

Модель *Gap*, разработанная А. Парашураманом, В.А. Зайтамлом, Л.Л. Берри в конце 1980-х гг., удобна для использования в сфере электронных услуг, так как она позволяет не только определить уровень удовлетворенности потребителей услуги, но и изучить причины неудовлетворенности качеством через выявленные разрывы пяти видов (*Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4, Gap 5*). Разрыв первого вида (*Gap 1*) позволяет выявить отклонения потребительских ожиданий от их восприятия сотрудниками компании. *Gap 2* указывает на то, как выполняются корпоративные стандарты (по отношению к потребительским ожиданиям). *Gap 3* играет ключевую роль в определении разрыва между корпоративными стандартами и реальным качеством услуг. *Gap 4* представляет собой отклонения реального качества услуги от воспринимаемого качества. *Gap 5* является логическим объединением всех предыдущих разрывов и раскрывает соотношение ожиданий потребителей и восприятия ими реального качества услуги.

В 1980 г. Н. Кано предложил модель удовлетворенности клиентов качеством, основанную на трех типах реакции клиентов в зависимости от, присущих продукту/услуге, характеристик. Он выделил обязательные, количественные и сюрпризные группы характеристик. Отсутствие характеристик первой группы недопустимо, так как это априори приводит к неудовлетворенности. Название второй группы определяет сущность влияния этих характеристик: удовлетворенность потребителей растет по мере роста соответствующего показателя. Характеристики третьей группы можно использовать для того, чтобы удивлять и восхищать клиента, а значит, повышать его удовлетворенность. Модель Н. Кано позволяет компа-

---

<sup>1</sup> Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. 1988. №. 64. P. 24–26.

<sup>2</sup> Ibid.

ниям прописывать характеристики электронных услуг на основе выявленных ожиданий и особенностей их восприятия и в итоге выступает в роли превентивной меры проявления ошибок в установлении корпоративных стандартов качества электронных услуг.

Действенным непосредственным методом оценки качества услуг является метод «Тайный покупатель» (*Mystery Shopping*). Суть этой методики состоит в том, что подготовленные и обученные по стандартам обслуживания конкретной организации эксперты (тайные покупатели услуги) выступают в роли клиента, о статусе которого сотрудники организации не догадываются. Тайный покупатель после оказания ему услуги оценивает степень удовлетворенности качеством с помощью специальной анкеты и описывает свои впечатления.

Метод *Mystery Shopping* может быть использован не только для оценки уровня качества электронной услуги, но также и для выявления проблемных зон функционирования информационных систем с целью вынесения предложений по совершенствованию осуществляемых бизнес-процессов.

Наибольшее внимание к разработкам методик оценки качества электронных сервисов со стороны ученых наблюдалось в начале 2000-х гг. Так, Лоачоно, Ватсон и Гудху в 2000 г. разработали методику *WebQual* для оценки качества веб-сайта, используя 12 критериев<sup>1</sup>. Другие ученые, Барнис и Виджен, в 2002 г. для оценки качества электронной коммерции предложили другую методику с аналогичным названием *WebQual*<sup>2</sup>. В основу этой методики легли пять факторов: юзабилити, дизайн, информация, доверие и эмпатия. Среди других популярных зарубежных методик можно выделить: *eTailQ*<sup>3</sup>; *WebQua*<sup>4</sup>. Недостатком представленных методик стало то, что результаты оценки скорее были интересны разработчикам сайтов и не позволяли дать интегральную оценку качества самой электронной услуги с учетом удовлетворенности потребителей.

В 2000 г. Зейтамл, Парашураман и Малхотрас выделили особенности веб-сайтов и объединили их в 11 групп: надежность; ответственность; доступность; гибкость; легкость навигации; эффектив-

<sup>1</sup> *Loiacono E.T., Watson R.T., Goodhue D.L.* WebQual: a measure of quality // Proceedings of the 2002 American Marketing Association Winter Educators Conference: Marketing Theory and Applications, American Marketing Association, Chicago, IL. 2002. № 13. P. 432–438.

<sup>2</sup> *Barnes S.J., Vidgen R.T.* An integrative approach to the assessment of e-commerce quality // Journal of Electronic Commerce Research. 2002. № 3. P. 114–127.

<sup>3</sup> *Wolfinger M., Gilly M.C.* Etailq: Dimensionalizing, measuring and predicting eetail quality. Journal of Retailing. 2003. № 79. P. 183–198.

<sup>4</sup> *Yoo B., Donthu N.* Developing a scale to measure the perceived quality of an internet shopping site (SITEQUAL). Quarterly Journal of Electronic Commerce. 2001. Vol. 1, № 2. P. 31–45.

ность; доверие; безопасность; наличие цены; впечатление от сайта — эстетика сайта; клиентоориентированность<sup>1</sup>. Как видно из перечня факторов, ученые осуществили попытку учесть не только детерминанты качества сайта, но и добавили важный фактор кастомизации, предполагая, что сайт должен ориентироваться на индивидуальные потребности клиентов. Тем не менее даже эта методика была больше нацелена на сайт и не позволила компаниям приблизиться к интегральной оценке качества электронных услуг, в производственный цикл оказания которых входит множество функциональных процессов. Без учета этих процессов оценка не будет отражать реальное качество в полной мере.

При оказании электронной услуги в условиях замены диалога «человек — человек» диалогом «человек — машина» сложнее конкурировать за лояльность клиентов. Тем не менее объем интернет-услуг будет все возрастать, так как для компаний это хорошая возможность снизить издержки и расширить клиентскую базу. Например, «обслуживание клиента в любом филиале розничного банка в среднем обходится банку в 1,07 долл., в то время как при обслуживании с использованием банкоматов эта сумма сокращается до 0,27 долл., а при использовании интернета — до 0,1 долл.»<sup>2</sup>.

От качества электронной услуги напрямую зависит не только уровень удовлетворенности, но и уровень лояльности потребителей. Лояльность является одним из шести индикаторов, включенных в модель Американского индекса удовлетворенности потребителей (*American Customer Satisfaction Index, ACSI*) наряду с такими показателями, как удовлетворенность потребителей (*ACSI*), ожидания потребителей, воспринимаемая ценность, удержание потребителей, воспринимаемое качество, жалобы потребителей. В мировой практике уровень удовлетворенности потребителей во многом определяет инвестиционную привлекательность организации. Эти правила одинаково работают как для традиционных, так и для электронных услуг.

Именно лояльность отвечает за степень позитивной приверженности к компании, терпимость к ее ошибкам и доставленным неудобствам, что в результате выражается в привязанности и склонности к долговременному сотрудничеству. «Повышение клиентской лояльности на 5% ведет к увеличению прибыли на 25–50%»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Zeithaml V.A., Parasuraman A., Malhotra A. Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice. Report, Marketing Science Institute, 2000.

<sup>2</sup> Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии: пер. с англ. 4-е изд. М.: Вильямс, 2005. С. 795.

<sup>3</sup> Официальный сайт компании *Service First*. Знаете ли вы... // URL: [http://www.service1.ru/ru/service/do\\_you\\_know/](http://www.service1.ru/ru/service/do_you_know/).

В настоящее время действия по повышению лояльности играют большую роль, в первую очередь, по причине растущей конкуренции и повышения внимания к качеству электронных услуг.

Оценку уровня лояльности, например, индекса *NPS (Net Promoter Score)*, целесообразно проводить одновременно с измерением индекса потребительской удовлетворенности (*Customer Satisfaction Index, CSI*), что позволит не только количественно измерить основные показатели качества электронной услуги, но и выявить зоны и причины неудовлетворенности. Например, посредством построения диаграмм Парето (*Vilfredo Pareto*) и Исикавы (*Fishbone-Ishikawa Diagram*).

Согласно грибообразной модели оценки косвенных потерь компании из-за поступивших жалоб<sup>1</sup>, из 100 недовольных клиентов четыре человека напишут жалобы и при этом 1000 пользователей узнают о негативном опыте. В зависимости от сферы бизнеса пожизненная ценность одного клиента может быть в 10–100 раз выше, чем стоимость одной сделки<sup>2</sup>. Таким образом, неудовлетворенность клиента может представлять собой угрозу для будущего компании, из чего следует, что организациям необходимо создавать систему регулярного мониторинга уровня лояльности и индекса потребительской удовлетворенности.

## 9.8. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ *E-SQMSU*

Методика оценки качества комплексных электронных услуг и электронных платформ *e-SQMSU (Electronic Service Quality Lomonosov Moscow State University)*<sup>3</sup>, разработанная в 2016 г. на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова, под руковод-

<sup>1</sup> Bergman B., Klefsjö B. Quality: from customer needs to customer satisfaction. London: McGraw-Hill; Lund: Studentlitteratur, 1994. P. 20.

<sup>2</sup> Официальный сайт компании *Service First*. Знаете ли вы... URL: [http://www.service1.ru/ru/service/do\\_you\\_know/](http://www.service1.ru/ru/service/do_you_know/).

<sup>3</sup> Лapidус Л.В. и др. *E-SQMSU*: Многокритериальная методика оценки качества комплексных электронных услуг и цифровых платформ // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. Науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017; Лapidус Л.В. Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг. В сборнике Международной научной конференции «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова): сборник статей / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко, экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова Москва, 2016. С. 519–525.

ством автора, позволяет измерить интегральный индекс качества электронной услуги *e-SQMSU Index* на основе измерения показателей качества по 12 критериальным группам в зависимости от ее типа и комбинации процессов, лежащих в основе производственного цикла оказания услуги:

- 1) осязаемость;
- 2) надежность информационных систем;
- 3) безопасность (в том числе информационная);
- 4) гарантированность;
- 5) доступность (поисковая, физическая);
- 6) отзывчивость, эмпатия;
- 7) юзабилити (*usability*) — простота/удобство;
- 8) скорость реагирования системы и оперативная помощь;
- 9) обратная связь, включая послепродажное сопровождение;
- 10) информация (контент/читабельность);
- 11) визуализация (дизайн/инфографика);
- 12) время обслуживания (рис. 9.10)<sup>1</sup>.



**Рис. 9.10.** Оценка интегрального индекса качества электронной услуги по методике *e-SQMSU*

<sup>1</sup> Лапидус Л. В. и др. *E-SQMSU: Многокритериальная методика оценки качества комплексных электронных услуг и цифровых платформ // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. Науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет: 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лапидус. М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017; Лапидус Л. В. Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг. В сборнике Международной научной конференции «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова): сборник статей / под ред. А.А. Лузана, В.В. Герасименко. экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова Москва, 2016. С. 519–525.*



Следует отметить, что использование методики интегральной оценки удовлетворенности потребителей качеством электронных услуг — довольно сложная и трудоемкая работа, требующая глубоких знаний и опыта. Сложность оценки реального качества электронной услуги зависит не только от субъект-субъектных отношений, но и от периода времени, необходимого для оценки качества. Так, качество услуг стриминговых сервисов, услуг поиска, услуг агрегаторов такси можно оценить сразу же после их потребления. Для оценки качества услуг бронирования онлайн, электронных образовательных услуг, агрегаторов по онлайн-бронированию отелей требуется определенный временной период до полугода, а для оценки качества электронных образовательных услуг по долгосрочным программам обучения необходим период от одного года. Именно от этого периода зависит срок, через который нужно устанавливать обратную связь с потребителем услуг и проводить анкетирование (опросы) для оценки уровня удовлетворенности клиента (*CSI*).

Организации должны изучать как текущие (обусловленные), так и перспективные (предполагаемые) потребности клиентов, их ожидания, требования к качеству электронной услуги. Они являются фундаментальной базой для определения основных параметров, количественных и качественных показателей качества, ожидаемой цены и лежат в основе разработки корпоративных стандартов качества. Все это напрямую отражается на проектировании основных, сопутствующих и дополнительных услуг по основным параметрам и показателям, включая соотношение цены и качества.

Выявление типа электронных услуг на основе предложенной классификации определяет уровень сложности обеспечения качества и трудоемкость оценки качества по методике *e-SQMSU*. Используя методику *e-SQMSU*, можно измерить и сравнить качество всех видов электронных услуг с учетом особенностей потребительского поведения россиян и на основе анализа нормативно-законодательных актов, регулирующих вопросы качества электронных услуг и защиты прав потребителей. Такая оценка также позволяет определить положение компании по отношению к конкурентам и выявить «узкие» зоны, требующие первоочередного внимания.

## **9.9. ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ**

Управление качеством электронных услуг с позиции системного подхода позволяет определить все звенья системы, взаимосвязи и взаимозависимости между ними, а также подчинить все единой

цели всеобщего управления качеством. Реализация этого подхода предполагает изучение многих вопросов, среди которых:

- 1) анализ поведения и ожиданий потребителей;
- 2) оценка и измерение качества электронной услуги;
- 3) оптимизация затрат на управление качеством электронных услуг;
- 4) управление поставщиками (управление цепями поставок);
- 5) управление качеством обслуживания при осуществлении контактов «человек — машина» и «человек — человек»;
- 6) управление человеческими ресурсами;
- 7) создание условий для реализации процессного подхода;
- 8) формирование клиентоориентированной организационной культуры (реализация клиентоориентированного подхода);
- 9) совершенствование системы управления качеством электронных услуг (рис. 9.11).



**Рис. 9.11.** Управление качеством электронных услуг с позиции системного подхода

При этом основными элементами системы управления качеством электронных услуг признаются процессы и подпроцессы, а также качество на выходе предыдущего и на входе последующего процессов. Это дает понимание того, что при выстраивании системы менеджмента качества (СМК) обязательно возникают внутренние поставщики и внутренние потребители. Требования к СМК определены стандартом ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Большую роль в построении СМК играют вопросы

разделения функций, наделения полномочиями, распределения ресурсов, ответственности и подотчетности, управления поставщиками и непрерывного совершенствования процессов.

В качестве подхода к описанию процессов используется *методология структурного анализа и проектирования сложных систем* (*Structured Analysis and Design Technique, SADT*), а для определения сущности процессов взаимодействия между потребителями и поставщиками удобно построение *карты процесса* (*process mapping*). Для описания сложных процессов с высокой степенью неопределенности по состоянию внешней среды, ресурсному обеспечению, причинно-следственным связям применяют *диаграмму процесса принятия решения* (*Process Decision Program Chart, PDPC*).

Показателем качества электронных услуг может считаться удовлетворенность потребителей, которая выражается в показателях объема оказания услуг по каждому потребителю и количеству поступивших жалоб. В целом процесс непрерывного совершенствования качества услуг невозможен без управления на основе командного подхода, а также без создания организационной культуры, присущей обучающимся организациям<sup>1</sup>.

*Процессный подход* является обязательным условием при проектировании систем менеджмента качества. Он обеспечивает не только управление качеством процессов, но и всеобщее управление качеством, включая совершенствование качества и управление результативностью. Теория и практика улучшения качества базируются на многих методиках, среди которых можно назвать теорию решения изобретательских задач, функционально-стоимостный анализ, *ABC-анализ затрат по видам деятельности* (*Activity Based Costing*), сбалансированную систему показателей Р. Каплана и Д. Нортон, структурирование функции качества и др. Большую популярность приобретает и концепция реинжиниринга (реорганизации) М. Хаммера и Дж. Чампи. Ее суть состоит в том, чтобы оптимизировать количество процессов и перепроектировать их таким образом, чтобы освободить организацию от тех из них, которые не прибавляют ценности услуге.

Большую роль в построении системы управления качеством в организации играют *корпоративные стандарты качества электронной услуги*. В каждой организации должен быть установлен корпоративный стандарт по удовлетворенности потребителей и по удовлетворенности сотрудников, выраженный в количественных терминах.

---

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2011.

Системный подход также предполагает изучение всех работ по предпродажному и послепродажному обслуживанию, включая сервисные гарантии. В эпоху интернета можно говорить о персонализированном клиентоориентированном подходе, когда компаниям легче изучать каждого отдельно взятого клиента и удовлетворять именно его потребности. К этому можно добавить необходимость соблюдения правила, согласно которому только удовлетворенный сотрудник может удовлетворить клиентов, т.е. если степень удовлетворенности сотрудников высокая, то и степень удовлетворенности клиентов тоже будет высокая.

## **9.10. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ. СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ (*ELECTRONIC SERVICE QUALITY INDICATORS, E-SQI*)**

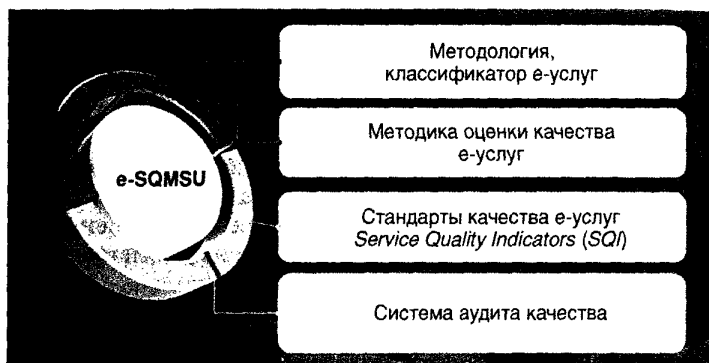
Руководители организаций онлайн- и офлайн-бизнеса, оказывающие наряду с традиционными онлайн-услуги, испытывают потребность внедрения модели всеобщего управления качеством (*TQM*). Тем не менее эффективной реализации концепции всеобщего управления качеством исторически препятствуют такие факторы, как настороженность восприятия инноваций персоналом организаций, недооценка руководителями важности процессов управления качеством, отсутствие соответствующих компетенций у сотрудников; ограниченные объемы инвестиционных вложений<sup>1</sup>.

Среди стратегических направлений повышения качества электронных услуг можно выделить:

- разработку классификатора электронных услуг;
- проведение процедуры оценки качества электронных услуг на основе единой методики *e-SQMSU*;
- разработку стандартов качества электронных услуг (*Electronic Service Quality Indicators, e-SQI*);
- разработку системы аудита качества электронных услуг (рис. 9.12).

Руководители и специалисты все больше уделяют внимания вопросам экономики и управления качеством цифровой продукции, электронных услуг, систем управления организациями электронного бизнеса и электронной коммерции, от решения которых напрямую зависит конкурентоспособность в условиях электронной экономики.

<sup>1</sup> Лангидус Л.В. Система управления качеством социальных услуг. Глава в учебнике «Экономика и управление социальной сферой»: учебник для бакалавров / под ред. д.э.н., проф. Е.Н. Жильцова, д.э.н., проф. Е.В. Егорова. М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет: Дашков и К<sup>о</sup>, 2015. С. 113–163.



**Рис. 9.12.** Стратегические направления повышения качества электронных услуг

На основании проведенных исследований по обоснованию природы и уникальных свойств электронной услуги можно заключить, что в обеспечении качества электронных услуг большую роль играет стандартизация операций через установление показателей качества (*e-SQI*) и корпоративных стандартов обслуживания.

Корпоративные стандарты качества услуг позволяют компаниям проводить оценку, измерять качество и выявлять отклонения от установленных норм. Рекомендуется не только проводить аудит качества в своей компании, но и оценивать качество услуг конкурентов. В соответствии с ISO 19011:2015 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента» аудит — это систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

Аудиты бывают внутренние, проводимые собственными усилиями, и внешние (независимые), к которым привлекаются сторонние эксперты. Организация должна проводить внутренние аудиты системы менеджмента качества через запланированные интервалы времени, для того чтобы установить ее соответствие запланированным мероприятиям, требованиям данного международного стандарта и требованиям, установленным организацией, а также для определения работоспособности системы.

Повышая качество электронных услуг, необходимо принимать во внимание тот факт, что большое влияние на его восприятие оказывает соотношение цены и качества. Оценка затрат на качество является обязательным элементом системы менеджмента качества. Существенными показателями, описывающими затраты на каче-

ство и подвергающимися оценке и изучению, являются: доля расходов на качество в общем объеме расходов организации или в объеме продаж; затраты на устранение неудовлетворенности потребителей качеством электронных услуг; затраты на превентивные мероприятия недопущения отклонений от стандартов качества; отношение затрат на качество к затратам на маркетинг и др. Поскольку существует проблема управления скрытыми затратами, это осложняет процесс оценки совокупных затрат на обеспечение качества электронной услуги и их оптимизацию.

Выделяют следующие основные категории затрат на качество: затраты на соответствие стандартам качества (*cost of conformance*), затраты на несоответствие стандартам качества (*cost of nonconformance*), профилактические (превентивные) затраты (*preventive costs*), затраты на оценку качества, включая контроль поставщиков (*appraisal costs*), затраты на внутренний брак (*failure costs in our firm*), затраты на внешний брак (*failure costs in our customer*).

В целях анализа затрат на процессы, последующего бюджетирования и решения вопроса непрерывного совершенствования процессов можно использовать методологию обработки экономической информации и управления на основе видов деятельности *ABC-ABB-ABM* (*Activity Based Costing (ABC)*, *Activity Based Budgeting (ABB)*, *Activity Based Management (ABM)*). Каждый из трех методов позволяет решить конкретную задачу: оценить затраты на каждый процесс (*ABC*); осуществить планирование и определить бюджеты, включая операционные бюджеты (*ABB*); в целом выстроить все причинно-следственные взаимосвязи между процессами, затратами и финансовыми результатами деятельности организации и на этой основе принять эффективные управленческие решения (*ABM*).

Большую популярность за последние годы приобрела методика стратегического менеджмента «сбалансированная система показателей» (*Balanced ScoreCard, BSC*), авторами которой являются Р. Каплан и Д. Нортон. Она позволяет оценить финансовые результаты организации и проанализировать ее деятельность по таким составляющим внешней и внутренней среды, как внутренние бизнес-процессы, клиенты, обучение и развитие.

Искажение информации о цене расценивается потребителем электронной услуги как обман и отрицательно сказывается на уровне удовлетворенности. Такое воздействие будет оказывать факт отсутствия прейскуранта, ситуация повышения стоимости без информирования об этом клиента до начала оказания электронной услуги. К этому списку можно добавить также навязывание дополнительных услуг, в которых клиент не нуждается.

В настоящее время потребители, принимая решение о приобретении электронной услуги, не только учитывают соотношение цены и качества, но и сопоставляют ценность услуги и ее стоимость. Воздействуя на изменение ценности или стоимости, можно добиться значительного улучшения восприятия услуги. Следовательно, задача организации — повышать ценность услуги и по возможности снижать ее стоимость. При значительном повышении ценности допустимо и повышение стоимости.

Улучшить качество электронных услуг возможно также путем работы с жалобами клиентов. Для систематизированной обработки жалоб, анализа их причин, выявления проблем качества, определения приоритетов удобно использовать контрольные листы, гистограммы, диаграммы разброса, диаграмму Парето, причинно-следственные диаграммы и др. Сбор жалоб можно осуществлять с помощью специальных анкет обратной связи на веб-сайте или по электронной почте, работы горячих телефонных линий. Также можно организовать запись видеожалоб с помощью специальных терминалов.

Стабильное качество услуг невозможно обеспечить без грамотного процесса управления надежностью поставщиков. Сертификация и категорирование поставщиков являются действенными инструментами для повышения качества материально-технической составляющей электронных услуг.

Большую роль в деле повышения качества электронных услуг играют бенчмаркинг и перенос зарубежного опыта в российские компании. Появление в конце XX в. концепций «шесть сигм» и «бережливое (экономное) производство» (*Lean Production*) позволило организациям использовать самые передовые идеи в деле совершенствования качества и повышения эффективности деятельности. «Бережливое производство» направлено на устранение потерь ресурсов и их рациональное использование.

«Шесть сигм» решает задачи поддержания параметров качества процессов на заданном уровне, устранения отклонений от нормы и удержания их на уровне  $6\sigma$ . За счет внедрения этой концепции *Citibank* смог уменьшить «число внутренних претензий на 80%, время обработки кредитных документов — на 50%, а общее время цикла при обработке заявлений — с 28 до 15 дней»<sup>1</sup>.

Наряду с этим выстраивается эффективное управление запасами. К другим инструментам улучшения качества услуг относят японский метод «хошин» (*hoshin kanri*), подход «пока-йоке» (*poka-*

---

<sup>1</sup> Эванс Дж.Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 123.

yoke), систему 5S (*seiri* «сортировка», *seiton* «упорядоченность», *seiso* «сияние, чистота», *seiketsu* «стандартизация», *shitsuke* «поддержка»)<sup>1</sup>, систему постоянного совершенствования через многочисленные малые улучшения «кайдзен» (*kaizen*). Кардинальных изменений в решении задачи улучшения качества можно достичь благодаря использованию концепции реинжиниринга компании М. Хаммера и Д. Чампи. Он позволяет резко улучшить качество за счет проведения радикальных (революционных) изменений.

Среди перспективных направлений научных исследований можно выделить корреляцию клиентских показателей и индексов качества электронных услуг таких как: приведенная ценность клиента; пожизненная ценность клиента; коэффициент текучести/удержания; рейтинг прибыльности клиентов; онлайн-вовлеченность. Среди индексов качества выделяют: индекс лояльности (*NPS*); индекс потребительской удовлетворенности (*CSI*); претензии клиентов; индекс конверсии. Результаты будущих исследований позволят проводить категорирование потребителей электронных услуг и помогут решить вопросы лидогенерации и таргетирования.

### **9.11. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ЭЛЕКТРОННЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ/МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ**

Построение социально-ориентированной рыночной экономики неразрывно связано с непрерывным мониторингом и оценкой качества электронных государственных/муниципальных услуг, повышением эффективности управления качеством, а главное — с постоянным совершенствованием многочисленных процессов, участвующих в производстве электронных услуг социальной сферы и направленных на удовлетворение жизненно-важных потребностей населения.

Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» призван обеспечить достаточное качество государственных и муниципальных услуг. В нем определены общие требования к предоставлению государственных и муниципальных услуг, включая требования к взаимодействию с заявителем (ст. 7), а также описаны финансовые отношения при оказании услуг. Значительное место в данном законе отведено административным регламентам, требованиям к их структуре (ст. 12), общим требованиям к разработке проектов адми-

---

<sup>1</sup> Эванс Дж.Р. Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. С. 345.



нистративных регламентов (ст. 13), требованиям к стандарту предоставления государственной или муниципальной услуги (ст. 14) и др. В частности, в регламентах должны быть отражены состав, последовательность и сроки выполнения административных процедур, формы контроля их исполнения (ст. 12). Стандарты предусматривают даже требования к залу ожидания и помещениям, в которых предоставляются услуги (ст. 14). Важно, что в них указывается и максимальный срок ожидания в очереди, этот показатель является обязательным условием для обеспечения качества государственных и муниципальных услуг.

В нашей стране государственное регулирование и контроль качества услуг социальной сферы осуществляются посредством сертификации, аккредитации, лицензирования деятельности организаций и аттестации персонала. Так, действует Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании». Федеральный закон от 4.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» определяет перечень видов сервисной деятельности, осуществление которых невозможно без лицензирования. К ним относятся: деятельность по перевозкам пассажиров внутренним водным транспортом, морским, воздушным<sup>1</sup>, железнодорожным транспортом; автомобильным транспортом, оборудованным для перевозок более восьми человек<sup>2</sup>; оказание услуг связи; телевизионное вещание и радиовещание; образовательная деятельность<sup>3</sup>; медицинская деятельность<sup>4</sup> и др.

Большую роль государство играет и в решении вопроса защиты прав потребителей, что регулируется Законом РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей». В области защиты прав потребителей услуг в части неразглашения персональных данных действует Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», который распространяется на все отрасли социальной сферы.

---

<sup>1</sup> За исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя.

<sup>2</sup> За исключением случая, если указанная деятельность осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя.

<sup>3</sup> За исключением указанной деятельности, осуществляемой негосударственными образовательными учреждениями, находящимися на территории инновационного центра «Сколково».

<sup>4</sup> За исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково».

Все большую популярность приобретают международные стандарты, определяющие правила повышения эффективности работы с потребителями, например, ISO 10001 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций», ISO 10002 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководство по работе с претензиями в организациях», ISO 10003 «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по разрешению спорных вопросов вне организации».

В каждом субъекте РФ для повышения и совершенствования качества услуг могут быть приняты региональные законодательные акты, технические регламенты и нормативы. Так, в Москве действовала государственная программа «Информационный город (2012–2016 гг.)»<sup>1</sup> (далее — Программа), которая в первую очередь была направлена на решение проблемы доступности и повышение качества государственных (муниципальных) услуг. На момент начала реализации Государственной программы проникновение широкополосного доступа в интернет со скоростью выше 10 Мбит/с в учреждения социальной сферы (медицинские учреждения, школы, музеи и др.) составляло всего 10% (в Гонконге — 80–90%). На 100 учащихся общеобразовательных организаций ... в городе Москве приходилось 8,6 школьных компьютеров (в Стокгольме — 30 компьютеров), на 100 медицинских работников приходилось 20 компьютеров (в Гонконге — 76 компьютеров)<sup>2</sup>.

Приведем некоторые ожидаемые конечные результаты Программы в сфере создания и использования информационно-коммуникационных технологий. «Предоставление значительного количества государственных услуг будет осуществляться в электронной форме с возможностью их оплаты с использованием сети Интернет или службы коротких сообщений (SMS). ... В сфере здравоохранения реализация Государственной программы будет способствовать повышению качества диагностики, лечения и реабилитации граждан и, как следствие, увеличению доли активного трудоспособного населения города Москвы и росту продолжительности жизни... В сфере коммунального обслуживания применение информационно-коммуникационных технологий будет способство-

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства Москвы от 9 августа 2011 г. № 349-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы “Информационный город (2012–2016 годы)”».

<sup>2</sup> Постановление Правительства Москвы от 9 августа 2011 г. № 349-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы “Информационный город (2012–2016 годы)”».

вать повышению качества обслуживания населения за счет организации мониторинга и управления состоянием объектов городского хозяйства, автоматизации сбора и анализа информации, поступающей с технологических датчиков, установленных в домохозяйствах и организациях»<sup>1</sup>.

Процесс реализации Программы включал три этапа со следующими сроками: 2012 г.; 2013–2014 гг.; 2015–2016 гг. Общий объем финансирования в 2012–2016 гг. должен был составить 325 330 640,4 тыс. руб.<sup>2</sup>

В рамках рассматриваемой программы в Москве была разработана и внедрена с 1 января 2012 г. единая медицинская информационно-аналитическая система города Москвы (ЕМИАС), обеспечившая во всех столичных поликлиниках перевод на «электронную регистратуру» с возможностью удаленной записи на прием к врачу<sup>3</sup>. В дальнейшем будет осуществлена комплексная автоматизация лечебно-профилактических учреждений. Предусмотрена интеграция данной системы с автоматизированной системой бухгалтерского учета и кадрового делопроизводства, с порталом госуслуг [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru), с Федеральным регистром медицинских и фармацевтических работников и др.

Федеральный портал [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru) был открыт 15 декабря 2009 г.<sup>4</sup> 1 апреля 2010 г. начал работу сервис авторизации («личный кабинет»)». Согласно Федеральному закону от 03.12.2011 № 383-ФЗ **электронные государственные услуги** — это «предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме — предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием информационно-телекоммуникационных технологий, включая использование единого портала государственных и муниципальных услуг, ... в том числе осуществление в рамках такого предоставления электронного взаимодействия между государственными органами, органами местного самоуправления, органи-

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства Москвы от 9 августа 2011 г. № 349-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Информационный город (2012–2016 годы)»».

<sup>2</sup> Постановление Правительства Москвы от 9 августа 2011 г. № 349-ПП «Об утверждении государственной программы города Москвы «Информационный город (2012–2016 годы)»».

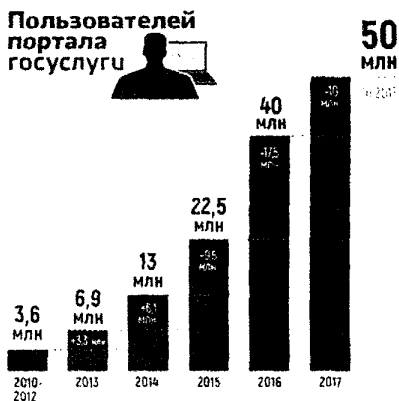
<sup>3</sup> Официальный сайт ЕМИАС // URL: <http://emias.info/content/o-proekte-1>.

<sup>4</sup> Минкомсвязи и «Ростелеком» запустили «госуслуги» / Comnews. 16.12.2009. URL: <http://www.comnews.ru/node/20579>.

<sup>5</sup> Госуслуги перешли на личности / Comnews. 02.04.2010. URL: <http://www.comnews.ru/node/21199>.

зациями и заявителями»<sup>1</sup>. *Единый портал государственных услуг* (ЕПГУ) — «это единая точка доступа физических и юридических лиц к информации о государственных услугах, предоставляемых органами исполнительной власти РФ»<sup>2</sup>.

По данным Минкомсвязи России, на 22 июня 2017 г. в Единой системе идентификации и аутентификации (ЕСИА) зарегистрировались 50 млн граждан России, по итогам 2016 г. — 40 млн чел. В 2015 г. в ЕСИА было зарегистрировано 22,5 млн чел., в 2014 г. — 13 млн чел., в 2013 г. — 6,9 млн чел. (рис. 9.13)<sup>3</sup>.



**Рис. 9.13.** Население РФ, являющееся потребителями электронных государственных услуг

«Министерство связи и массовых коммуникаций регулярно проводит выборочное обследование доступности услуг на ЕПГУ. По результатам мониторинга, проведенного в октябре 2015 г., было обследовано более 600 услуг, из которых лишь чуть более половины можно действительно получить на портале (рис. 9.14). При этом полностью получить в электронном виде можно было лишь 5% услуг, однако это объясняется тем, что к этой категории относятся

<sup>1</sup> Федеральный закон от 03.12.2011 № 383-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122559/9f7a3cf53239eca2edd88f48abffaae436a17f68/Kdst100272](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122559/9f7a3cf53239eca2edd88f48abffaae436a17f68/Kdst100272).

<sup>2</sup> Рагимханова Д.А., Аливердиева М.А. Многофункциональные центры как инструмент электронного правительства // Вестник ДГУ. 2015. № 2. С. 104.

<sup>3</sup> URL: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/directions/13/>.

только информационные услуги, которые не предполагают получение результата их оказания в материальной форме. Например, в случае оказания услуги по выдаче нового паспорта»<sup>1</sup>. По результатам октября 2015 г. на ЕПГУ было зафиксировано 52% работающих электронных услуг.

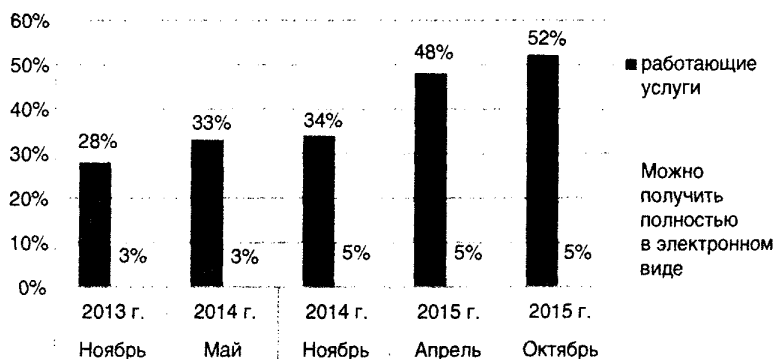


Рис. 9.14. Доля работающих услуг на ЕПГУ<sup>2</sup>

Для повышения степени удовлетворенности населения качеством электронных государственных услуг необходима разработка соответствующих стандартов, административных регламентов и требования к системе аудита качества.

Среди стратегических направлений повышения качества электронных государственных/муниципальных услуг:

- 1) разработка методологических основ и классификатора электронных государственных/муниципальных услуг;
- 2) проведение процедуры оценки качества электронных государственных/муниципальных услуг на основе единой методики *e-SQMSU*;
- 3) разработка стандартов качества электронных государственных/муниципальных услуг (*e-SQI*);
- 4) разработка системы аудита и повышения качества, включая общественный мониторинг качества электронных государственных/муниципальных услуг;

<sup>1</sup> *Елисеев И.В.* Трансформация традиционных бизнес-моделей под воздействием эволюции электронной коммерции: магистерская диссертация. Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова. 2016.

<sup>2</sup> По данным Минкомсвязи России.

5) разработка национальной стратегии повышения качества электронных государственных/муниципальных услуг.

К электронным государственным услугам можно отнести и электронные государственные закупки, которые определены Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»<sup>1</sup>. Государственные и муниципальные органы проводят электронные торги на закупку товаров, работ и услуг в форме аукциона, перечень которых утвержден распоряжением Правительства РФ от 31.10.2013 № 2019-р (ред. от 25.04.2015) «О перечне товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион)», среди которых: рыба и прочая продукция рыбоводства и рыболовства; продукция и услуги сельского хозяйства; продукция лесоводства; нефть и природный газ, а также услуги, связанные с их добычей; целый ряд продукции горнодобывающих производств; пищевая продукция и напитки; одежда, меха, текстиль; офисное оборудование и многое другое<sup>2</sup>.

В России электронные государственные закупки осуществляются на специализированных электронных торговых площадках (ЭТП):

- ЗАО «Сбербанк-Автоматизированная Система Торгов» («Сбербанк-АСТ»);
- ООО «Индексное агентство РТС» (РТС-тендер);
- ОАО «Единая электронная торговая площадка» (ЕЭТП);
- ГУП «Агентство по государственному заказу, инвестиционной деятельности и межрегиональным связям Республики Татарстан» (АГЗ РТ);
- ЗАО «ММВБ-Информационные технологии» (ЭТП ММВБ);
- ОАО «Российский аукционный дом» (с 31 декабря 2016 г.)<sup>3</sup>.

В 2015 г. на всех площадках 330 тыс. государственных и муниципальных заказчиков разместили извещения на общую сумму более 6,6 трлн руб. Было определено 500 тыс. поставщиков. Государствен-

---

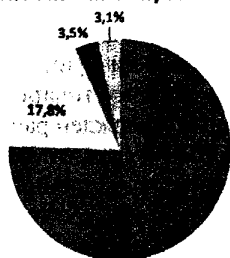
<sup>1</sup> ФЗ №94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_54598/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54598/).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2013 N 2019-р (ред. от 25.04.2015) «О перечне товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион)». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_153972/6d56d276632193117dbca91e8a5a7266f7575f79/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153972/6d56d276632193117dbca91e8a5a7266f7575f79/).

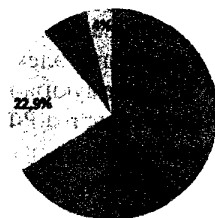
<sup>3</sup> Общественный портал госзакупок. URL: <http://www.gov-zakupki.ru/>.

ные закупки в структуре ВВП РФ составляют более 10%<sup>1</sup>. Самой активной площадкой является ЗАО «Сбербанк-АСТ» (рис. 9.15)<sup>2</sup>.

**Доли площадок по количеству заключенных контрактов**



**Доли площадок по объему заключенных контрактов**



■ ЗАО "Сбербанк-АСТ" ■ РТС-тендер ■ АО "ЕЭТП" ■ ЭТП ММВБ ■ АГЗ РТ

**Рис. 9.15.** Рынок электронных государственных закупок в Российской Федерации

Спрос на электронные государственные/муниципальные услуги с каждым годом все растет. Растут и требования к их качеству. Исходя из важности поставленной задачи особое внимание следует уделять вопросу усиления государственного и общественного контроля качества и доступности электронных государственных/муниципальных услуг.

## ВЫВОДЫ

Растущая требовательность потребителей способствовала более пристальному вниманию к качеству электронных услуг, от которого напрямую зависит уровень удовлетворенности и лояльности потребителей. Наряду с этим в настоящее время Правительство РФ особое внимание уделяет задаче повышения качества электронных государственных/муниципальных услуг. Так, 7 мая 2012 г. Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал Указ № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», устанавливающий следующие показатели: «уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления го-

<sup>1</sup> Доклад о результатах мониторинга применения Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ / Министерство экономического развития РФ. 2016. С. 3. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depfks/44/20160217>.

<sup>2</sup> По данным Общественного портала госзакупок.

сударственных и муниципальных услуг к 2018 г. — не менее 90%; доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме, к 2018 г. — не менее 70%, и т.д.».

Методика оценки качества электронных услуг *e-SQMSU*, разработанная в 2016 г. на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова под руководством автора, позволяет измерить интегральный индекс качества электронной услуги *e-SQMSU Index* на основе измерения показателей качества по 12 критериальным группам в зависимости от ее типа и комбинации процессов, лежащих в основе производственного цикла оказания услуги.

Целесообразно проводить классификацию электронных услуг по следующим критериям: комплексности; совокупности (цепочке) процессов; степени зависимости от человеческого фактора (персонала); целевым сегментам и др. Тип электронной услуги по предложенной классификации предопределяет уровень сложности обеспечения качества и трудоемкость оценки качества. Используя методику *e-SQMSU*, можно измерить и сравнить качество различных видов электронных услуг.

Управление качеством электронных услуг с позиции системного подхода предполагает изучение множества вопросов, состояния взаимозависимых и взаимосвязанных составляющих процесса обеспечения, оценки, поддержания и повышения качества электронных услуг. Решить проблему непостоянства качества можно путем стандартизации процессов обслуживания при установлении контакта «потребитель услуг — информационная система», а также общения сотрудника с клиентом по продолжительности, эмоциональной вовлеченности и др. Во многом качество зависит от сложившейся ситуации, профиля потребителя, его культуры, степени мотивации, лояльности к организации, эмоционального состояния, временного фактора.

Для обеспечения качества электронных услуг необходима стандартизация операций через установление показателей качества (*e-SQI*) и корпоративных стандартов обслуживания.

Согласно ISO 9001:2015 «особенностью услуг является то, что, как минимум, часть получаемых результатов достигается при непосредственном взаимодействии с потребителем».

Международный стандарт ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» использует процессный подход, основанный на цикле *PDCA (Plan-Do-Check-Act)*. Принципами менеджмента качества являются: ориентация на потребителя, лидерство, вовлечение людей, процессный подход, улучшение, принятие решений



на основе свидетельств, менеджмент взаимоотношений. Повысить результативность позволяет риск-ориентированное управление.

Стандарт ISO 19011:2015 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента» определяет принципы проведения аудита, менеджмент программы аудита, процедуру проведения аудита, компетентность и оценку аудиторов.

Обеспечение высокого качества электронных услуг возможно только путем использования системного подхода с позиции теории систем, операционного менеджмента, формирования клиентоориентированной организационной культуры, грамотного управления человеческими ресурсами и действенного государственного регулирования. Наряду с этим в управлении качеством электронных услуг большую роль играют государственное регулирование и контроль, основанные на действенной нормативно-законодательной базе.

### Кейс

#### **Gett. Преданность высокому качеству обслуживания.**

Электронные услуги компании *Gett* пользуются популярностью среди городских жителей. Международный мобильный сервис по заказу такси появился в 2010 г. и работает на рынке транспортных услуг в 100 городах Великобритании, США, Израиля, России. Обслуживает более 5000 корпоративных клиентов. В России сервис-агрегатор *Gett* работает в 57 городах.

«Клиенты ценят *Gett* за прозрачное ценообразование и отсутствие скрытых доплат. Компания *Gett* стала одной из “15 самых быстрорастущих компаний” по версии *Forbes* и привлекла к настоящему моменту 640 млн долл. инвестиций. Технология *Gett* использует Big data, алгоритмы предсказания спроса и искусственный интеллект. Наряду с другими прорывными технологиями это служит основой для создания беспилотных автомобилей следующего поколения»<sup>1</sup>.

*Gett* предложил пассажирам удобный сервис онлайн-заказа такси одним кликом. Пассажир через приложение вводит данные по заказу (маршрут, предпочтения по выбору автомобиля), выбирает условия оплаты, время подачи и др. После этого начинается автоматический поиск машины, которая соответствует заданным параметрам. *Gett* предлагает говорящую визуализацию, когда на экране электронного устройства *iOS*, *Android* можно увидеть перемещения заказанного автомобиля и время ожидания. После подачи автомобиля и осуще-

---

<sup>1</sup> Официальный сайт компании *Gett*. URL: <http://gett.com/ru/about/> (дата обращения: 11.12.2016).

ствления поездки производятся оплата и оценка работы водителя. Дополнительной потребительской ценностью является получение пассажиром отчета. Другой ценностью для заказчика такси является быстрая подача автомобиля, которая возможна из-за грамотного алгоритма оповещения и выбора водителя. Так, максимальный радиус поиска свободных водителей составляет 6 км.

Благодаря разработанным в *Gett* корпоративным стандартам обслуживания водители знают, как реагировать на ту или иную ситуацию, а пассажиры гарантированно получают услугу одинакового уровня качества. Стандарты обслуживания являются обязательными для исполнения всеми водителями. Они содержат основные положения по следующим разделам:

- общие положения;
- термины и определения;
- общие требования к водителю транспортного средства;
- общие требования к автомобилю (легковому такси);
- общие требования к готовности автомобиля для посадки/высадки пассажиров;
- требования к обслуживанию при посадке пассажиров в легковое такси;
- требования к обслуживанию пассажиров в пути следования;
- требования к безопасности и режиму движения;
- требования к информированию пассажиров по прибытии к пункту назначения;
- требования к поведению водителя при высадке пассажиров по прибытии в пункт назначения;
- требования к обслуживанию пассажиров при высадке.

В корпоративных стандартах обслуживания пассажиров описаны должностные обязанности водителя, правила обеспечения безопасности (рис. 9.16).

Стандарты обслуживания содержат раздел «Тарифы и расчеты» (рис. 9.17), в котором раскрыты детали расчета стоимости поездки и оплата дополнительных услуг, виды оплаты (наличными, банковской картой, корпораты, предоплата (купон)).

Особое место в стандартах обслуживания пассажиров занимают действия, которые запрещены в поведении водителя. Например, нельзя курить в салоне; конфликтовать с пассажиром; работать под чужим позывным; присваивать оставленные вещи; просить пассажира отменить заказ; возить пассажира заведомо долгим путем; запрещены любые виды махинаций. Наряду с этим водители могут получить поддержку по всем вопросам в режиме 24/7.

## Стандарты обслуживания пассажиров

### 12 должностных обязанностей водителя

- |  |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
| 1 КОНТРОЛИРУЙТЕ ТЕХНИЧЕСКУЮ ИСПРАВНОСТЬ Т.С. | 2 СЛЕДИТЕ ЗА ЧИСТОТОЙ КУЗОВА И САЛОНА | 3 ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ ЧИСТО, ОПРЯТНО И СОУДИВНО         |
| 4 ПРИВЕТСТВУЙТЕ Пассажира                    | 5 ПОПРОВАЙТЕ И ВЫГРУЖАЙТЕ БАГАЖ       | 6 ПОМОГИТЕ Пассажиру РАВНО СЕСТЬ                  |
| 7 УТОЧНЯЙТЕ ПОЖЕЛАНИЯ ПО МАРШРУТУ            | 8 ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ БЕЗОПАСНОСТЬ Поездки* | 9 ПРОВЕРИВАЙТЕ САЛОН КАК МОЖНО ЧАЩЕ               |
| 10 УПРАВЛЯЙТЕ Т.С. ПЛАВНО И АССОБАТНО        | 11 ИМЕЙТЕ СДАНУ ВСЕГДА В ЧАЛМНИИ      | 12 БЛАГОДАРИТЕ ЗА Поездки, ЖЕЛАЙТЕ ВСЕГО ХОРОШЕГО |

## Стандарты обслуживания пассажиров

### \*Обеспечение безопасности

- |                                    |   |  |                |   |
|------------------------------------|---|--|----------------|---|
|                                    |   |  |                |   |
| НЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕЛЕФОН ПРИ ДВЖЕНИИ | ВЫ И Пассажиры ПРИСТЕОБАЕТЕСЬ ПЕРЕД Поездки | ДЕТЕЙ ДО 12 ЛЕТ ВОЗЬТЕ ТОЛЬКО В КРЬСЕЛ / КУСТЕРЕ | СОБЛЮДАЙТЕ ПДД | ОРГАНИЗУЙТЕ ВПРЕДЕСЬМЕНКУ В САЛОНЕ Т.С. |

### ПРИЧИНЫ ОТКАЗА ОТ Поездки С Пассажиром

1. АГРЕССИВНОЕ ИЛИ НЕАДЕКВАТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ Пассажира
2. ОТКАЗ Пассажира ВЫПОЛНИТЬ ВАШИ ЗАКОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ
3. Пассажира В СОСТОЯНИИ АЛКОГЬЛЬНОГО ИЛИ НАРКОТИЧЕСКОГО ОПЬЯНЕНИЯ
4. ФОРС-МАЖОР, КОТОРЫЙ ВОДИТЕЛЬ МОЖЕТ ПОДТВЕРДИТЬ

Рис. 9.16. Стандарты обслуживания пассажиров Gett<sup>1</sup>

## Тарифы и расчеты

### Тариф для водителя и пассажира

ВОДИТЕЛЬ ПРИ ОКОНЧАНИИ Поездки ВИДИТ ТАРИФ Пассажира	Пассажира В КОНЦЕ Поездки ВИДИТ ТОЛЬКО СВОЙ ТАРИФ	ВОДИТЕЛЬ В ЛИЧНОМ КАБИНЕТЕ ВИДИТ СВОЙ ТАРИФ И ДЕТАЛИ РАСЧЕТА

## Тарифы и расчеты

### Класс «Комфорт»

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

- |             |             |           |             |
|-------------|-------------|-----------|-------------|
|             |             |           |             |
| 100 руб./лс | 200 руб./лс | 2000 руб. | от 260 руб. |

Обязательно напоминайте о стоимости доп. услуги заранее  
Животные считаются поштучно начиная с крупных собак  
Курьерская доставка свыше 3 адресов - 100 руб. за адрес

Рис. 9.17. Тарифы и расчеты. Стоимость дополнительных услуг Gett<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Скриншоты «Базовый курс для новых водителей “Первая ступень”», Центр знаний Гетт, Москва, 2015.

<sup>2</sup> Там же.

### Вопросы для обсуждения

1. Как вы думаете, кто должен отвечать за качество услуги такси? Варианты ответов: водитель такси, компания агрегатор, пассажир, другой вариант ответа.
2. Если вы являетесь потребителем услуг *Gett*, как вы можете оценить качество обслуживания?
3. Какую роль играют корпоративные стандарты обслуживания *Gett*?
4. Можно ли выделить различия в обслуживании частных лиц и корпоративных клиентов? Как это может быть отражено в стандартах обслуживания?

### Вопросы для дискуссии

1. Какие свойства электронной услуги определяют непостоянство ее качества во времени, а также высокую степень субъективности при оценке и измерении качества?
2. Что прежде всего нужно учитывать при установлении стандартов качества электронных услуг?
3. В чем заключается подход дифференцирования услуги на составляющие с целью повышения качества?
4. Как современные компании решают проблему стандартизации операций?
5. В чем заключается проблема качества при оказании множественности электронных услуг?
6. Какое влияние на процесс отбора поставщика электронной услуги, а также на индекс потребительской удовлетворенности оказывает воспринимаемое качество?
7. В чем заключается суть методики оценки качества услуг *SERVQUAL*?
8. Какова основная идея модели удовлетворенности клиентов качеством Н. Кано?
9. В чем состоят особенности использования технологии «Таинственный покупатель» для оценки качества электронных услуг?
10. Почему *e-SQMSU* является эффективной методикой оценки качества электронных услуг? В чем заключается ее суть?
11. Предопределяют ли детерминанты качества электронных услуг требования, предъявляемые к компетенциям руководителей организаций?
12. Приведите примеры, раскрывающие корреляцию между такими понятиями, как «цена — качество», «ценность электронной услуги — стоимость электронной услуги».
13. Какие популярные методы используют на практике для систематизированной обработки жалоб, анализа их причин и выявления проблем качества электронных услуг?
14. Какие пути решения проблемы качества электронных государственных/муниципальных услуг вы можете предложить?

### Темы индивидуальных и коллективных проектов

1. Оценка качества электронных услуг по методике *e-SQMSU*.
2. Повышение качества услуг электронной торговли.

«Чтобы удержать лидерство, надо просто лучше работать. Других рецептов нет. Надо каждый день что-то улучшать»<sup>1</sup> (Аркадий Волож).

Список рекомендуемой литературы

1. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы «Информационное общество (2011–2020 годы)». URL: <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4137/>.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.10.2010 г. № 1815-р г. Москва «О государственной программе Российской Федерации “Информационное общество (2011–2020 годы)”». URL: <http://rg.ru/2010/11/16/infobschestvo-site-dok.html>.
3. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2013 № 2019-р (ред. от 25.04.2015) «О перечне товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион)». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_153972/6d56d276632193117dbca91e8a5a7266f7575f79/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153972/6d56d276632193117dbca91e8a5a7266f7575f79/).
4. Федеральный закон от 07.02.2017 № 13-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».
5. Федеральный Закон № 210-ФЗ от 27.07.2010 «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
6. Федеральный закон от 03.07.2016 № 290-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт» и отдельные законодательные акты Российской Федерации”».
7. Федеральный Закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в ред. Федеральных законов от 09.01.96 № 2-ФЗ, от 17.12.99 № 212-ФЗ).
8. Федеральный Закон от 10.06.1993 № 5153-1 «О сертификации продукции и услуг» (в ред. Федеральных законов от 27.12.95 № 211-ФЗ, от 02.03.98 № 30-ФЗ, от 31.07.98 № 154-ФЗ).
9. ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования».
10. ISO 19011:2015 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».
11. *Ван ден Берг Дж.* «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y [Текст]: пер. с англ. / Дж. ван ден Берг, М. Берер. — СПб.: Питер, 2012.
12. *Кане М.М.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст]: учебник для вузов / М.М. Кане [и др.]; под ред. М.М. Кане. — СПб.: Питер, 2009.

<sup>1</sup> URL: [http://icite.ru/12506/citaty/volozh\\_arkadij/chtobi\\_uderzhat\\_liderstvo\\_nado\\_prostoK.WmPgo6leO4s](http://icite.ru/12506/citaty/volozh_arkadij/chtobi_uderzhat_liderstvo_nado_prostoK.WmPgo6leO4s).

13. *Круглов М.Г.* Менеджмент качества как он есть [Текст] / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. — М.: Эксмо, 2007.
14. *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии [Текст]: пер. с англ. / К. Лавлок. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2005.
15. *Лapidус Л.В.* Повышение качества услуг социальной сферы в современных условиях [Текст] / Л.В. Лapidус // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2014. — № 2.
16. *Лapidус Л.В.* Рынок электронной коммерции: оценка ожиданий и потребительского восприятия качества е-услуг [Текст] / Л.В. Лapidус, Г.В. Бестолкова // Международный научный журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 7 (72). — С. 415–418.
17. *Лapidус Л.В.* Система управления качеством социальных услуг. Глава в учебнике «Экономика и управление социальной сферой» [Текст]: учебник для бакалавров / Л.В. Лapidус; под ред. д.э.н., проф. Е.Н. Жильцова, д.э.н., проф. Е.В. Егорова. — М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет: Дашков и К°. — 2015. — С. 113–163.
18. *Лapidус Л.В.* Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг [Текст] // Сб. статей Междунар. науч. конф. «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова) / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. С. 519–525.
19. *Лapidус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лapidус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
20. *Лapidус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
21. *Лapidус Л.В.* E-SQMSU: Многокритериальная методика оценки качества комплексных электронных услуг и цифровых платформ [Текст] / Л.В. Лapidус [др.] // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лapidус. — М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017.
22. *Овсянко Л.В.* Управление качеством [Текст] / Д.В. Овсянко. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011.
23. *Шoул Дж.* Первоклассный сервис как конкурентное преимущество [Текст]: пер. с англ. / Дж. Шоул. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013.

24. *Эванс Дж.Р.* Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» [Текст]: пер. с англ. / Дж.Р. Эванс; под ред. Э.М. Короткова; предисл. Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
25. *Andersen K.V.* E-government: five key challenges for management [Electronic source] / K.V. Andersen // *Electronic Journal of e-Government*. — 2006. — № 1. — P. 1–8. — URL: [www.ejeg.com/issue/download.html?idIssue=11](http://www.ejeg.com/issue/download.html?idIssue=11).
26. *Barnes S.J.* An integrative approach to the assessment of e-commerce quality [Text] / S.J. Barnes, R.T. Vidgen // *Journal of Electronic Commerce Research*. — 2002. — № 3. — P. 114–127.
27. *Chang H.* The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value [Text] / H. Chang, Y. Wang, W. Yang // *Total Quality Management*. — 2009. — № 20. — P. 423–443.
28. *Grönroos C.* *Service Management and Marketing* [Text] / C. Grönroos. — Lexington: Lexington Books, 1990.
29. *Jun M.* Customers' perceptions of online retailing service quality and their satisfaction [Text] / M. Jun, Z. Yang, D. Kim // *International Journal of Quality & Reliability Management*. — 2004. — № 21. — P. 817–840.
30. *Loiacono E.T.* WebQual: a measure of quality [Text] / E.T. Loiacono, R.T. Watson, D.L. Goodhue // *Proceedings of the 2002 American Marketing Association Winter Educators Conference: Marketing Theory and Applications*, American Marketing Association. — Chicago, IL. — 2002. — № 13. — P. 432–438.
31. *Parasuraman A.* E-S-QUAL: A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality [Text] / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, A. Malhotra // *Journal of Service Research*. — 2005. — № 7. — P. 213–233.
32. Видеолекции д.э.н., профессора Л.В. Липидус по межфакультетскому курсу МГУ имени М.В. Ломоносова Л.В. Липидус [Электронный ресурс]. — URL: <http://media.msu.ru/?p=10795>.

# Глава 10

## КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС?

В результате изучения главы 10 студент будет:

### *знать*

- этапы построения собственного бизнеса;
- основы рыночного позиционирования;
- экономические и продуктовые метрики;
- типы *MVP*;
- особенности различных стратегий создания новых товаров в сети

Интернет;

### *уметь*

- использовать на практике статистику поисковых запросов;
- определять стадию развития инновационной компании;
- рассчитывать ключевые показатели *Unit*-экономики;
- анализировать источники финансирования бизнеса;
- проводить анализ видов венчурных инвестиций;

### *владеть*

- навыками анализа специфики российского венчурного инвестирования;
- способностью создания ценностного предложения.

*Ключевые термины:* *Startup*; «долина смерти» (*Valley of Death*); *IPO*; ценностное предложение; прототип продукта (*MVP*); статистика поисковых запросов; *Unit*-экономика; *CAC* (*Customer acquisition cost*), *CPA* (*Cost per acquisition*); *CAC Payback*; *ARPU* (*Average revenue per user*); *LTV* (*Life time value*); *COGS* (*Cost of goods sold*); венчурное инвестирование; посевная стадия (*Seed, seedstage*); стартап (*start-upstage*); этап роста (*Early Stage*); стадия расширения (*expansionstage*); поздняя стадия развития (*laterstage*); стадия «выхода» (*Exit*); бизнес-модель; стратегия развития; диверсификация.

### 10.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Если провести опрос и попросить респондентов назвать пять успешных компаний электронного бизнеса, то в числе наиболее часто встречающихся ответов будут следующие: *Yahoo!*, *eBay*, *Google*, *Yandex*, *Amazon*, *Facebook*, *Alibaba*, Вконтакте, *YouTube*, *Skype* и др. Что же у них общего?

Успех во-многом зависит от первого шага, и этот первый шаг делали хорошо образованные основатели компаний, которые не-



редко были физиками, математиками, программистами и которые были одержимы своими идеями настолько, что даже временные неудачи не могли их остановить на пути разработки проектов и написания программ. Их имена всем известны, это Ларри Пейдж и Сергей Брин (*Google*), Джерри Янг и Дэвид Фило (*Yahoo!*), Марк Цукерберг (*Facebook*), Пьер Омидьяр (*Amazon*), Аркадий Волож и Илья Сегалович (*Yandex*), Павел Дуров («ВКонтакте»), Брайан Эктон и Ян Коум (*WhatsApp*), Стив Чен, Чед Херли и Джавед Карим (*YouTube*) и др. Как правило, коммерсантами они становились гораздо позже, когда приходилось искать партнеров, инвесторов в условиях масштабирования бизнеса. Рост бизнеса приводил к привлечению в команду не менее талантливых управляющих и ключевых менеджеров, таких как Эрик Шмидт (*Google*), Маргарет Уитман (*Amazon*), Джон Донахью (*eBay*).

Зачастую оригинальная идея, направленная на решение тех или иных потребностей самих разработчиков и их родственников, служила первым шагом, с которого начиналось построение будущего бизнеса. Сервис *YouTube* появился в 2005 г. после того, как его основатели столкнулись с проблемой пересылки отснятого видеоролика большого объема друзьям через интернет. Основатели компании занялись разработкой интерфейса, дизайном и программированием, и уже в скором времени оказалось, что им удалось создать совершенно новую социальную сеть любителей видео.

Многие компании продемонстрировали новый виток успешного развития после кризиса доткомов, например, *Amazon* — 1994 года образования (г. о.), *Yahoo!* — 1995 г. о., *eBay* — 1995 г. о. (название *AuctionWeb*), *Yandex* — 1997 г. о., *Google* — 1998 г. о., *PayPal* — 1998 г. о.

Отличительной особенностью многих успешных компаний является их присутствие в нескольких рыночных сегментах. Так, компания *eBay*, начиная работать в сегменте С2С, в процессе развития перешла на В2С, обеспечив тем самым конкурентное преимущество и устойчивость бизнеса.

При выходе на рынок многие компании также предлагали бесплатное пользование сервисами в течение определенного периода с целью лидогенерации (привлечения пользователей) и последующего наращивания объемов продаж. Например, компания *eBay* первое время оказывала услуги без сбора комиссионных за совершение сделок, что позволило *AuctionWeb* (название проекта до 1997 г.) стать популярным электронным аукционом в США. Позже *eBay* установила размер комиссионных на уровне 6% от стоимости лота для продавца, который также оплачивал сбор за выставление лота.

Для всех покупателей данные услуги оставались бесплатными. При этом выплата комиссионных давала не только видимый финансовый эффект, но и позволяла снижать репутационные риски за счет получения возможности проверки как покупателей, так и продавцов в базах кредитных бюро, что влекло за собой снижение доли мошеннических операций. В настоящее время для продавца доступны три варианта размещения товара: на условиях аукциона, на условиях фиксированной цены и рекламного сообщения.

Услуги практически всех успешных компаний становились популярными, демонстрировали быстрый рост, чем привлекали к себе внимание как со стороны пользователей, так и со стороны инвесторов. Уже к концу 1998 г. *Google* проиндексировал почти 60 млн страниц. В 1999 г. поисковик обрабатывал около 500 тыс. запросов в день, в 2000 г. — уже более 100 млн, а в 2004 — более 4 млрд запросов в день. В 2000 г. компания запустила продажу интернет-рекламы. В 2008 г. только чистая прибыль компании составила более 6,5 млрд долл.

Другие примеры: уже через два года после основания компания *Yandex* стала самой известной на территории Рунета. В 2001 г. основной доход компания получала от контекстной рекламы («Яндекс.Директ»). В 2012 г. компания вывела на рынок «Яндекс.Браузер». В настоящее время «Яндекс» занимает первое место по популярности среди поисковых систем в России. По данным *LiveInternet*, на нее приходится 62% поисковых запросов, в то время как на самую популярную поисковую систему в мире *Google* — только 26,5%<sup>1</sup>. Самая популярная социальная сеть в России, «ВКонтакте», основанная в 2006 г., в 2007 г. имела 3 млн пользователей, а в 2008 г. — более 10 млн пользователей. На 31 марта 2011 г. количество пользователей *Alibaba* превысило 65 млн из 240 стран и регионов. В сентябре 2014 г. компании вышла на IPO и привлекла рекордные 21,8 млрд долл., позже увеличившись до 25 млрд долл.

Где взять деньги — вопрос вечный. Сначала нужны деньги, чтобы открыть бизнес, а потом — чтобы развивать бизнес. Таким же вечным вопросом является вопрос управления персоналом. Поиск, подбор, отбор, найм, долевое участие, стиль управления, делегирование полномочий. Где брать людей: фриланс, аутсорсинг, краудсорсинг...? Как появляются самые дорогие стартапы? Почему *WhatsApp* был продан за 19 млрд долл., а другие компании были про-

---

<sup>1</sup> *Forbes.ru*. URL: <http://www.forbes.ru/reitingi-photogallery/251148-10-krupneishikh-internet-kompanii-rossii-reiting-forbes> (дата обращения: 27.02.2014).

даны и за 10 и 7 и за 5 млрд долл. при мизерных инвестициях? Как пройти этот сложный путь?

Дать четкий ответ на вопрос «Как создать собственный успешный бизнес?» нелегко. В этой главе разберем действенные подходы к решению поставленной задачи.

## 10.2. АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ НА ПУТИ К СОБСТВЕННОМУ БИЗНЕСУ

В последние годы одним из самых популярных в предпринимательстве терминов стал термин «стартап» (*Startup*). Закономерно возник вопрос о том, что нужно понимать под этим термином и в чем заключается его отличие от бизнеса.

Под *стартапом* понимают деятельность по поиску бизнес-модели, способной масштабироваться и осуществлять быстрый рост в условиях высокой неопределенности. На этапе, когда появляется понятная бизнес-модель и прогнозируются результаты, такая деятельность называется *бизнесом*.

По данным Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), выделяют три стадии жизни стартапа: гипотеза; тестирование и накачка. На первой стадии «гипотеза» осуществляется поиск подтверждений тому, что на данный продукт есть спрос. Стадия «тестирование» указывает на жизнеспособность стартапа и возможности построить бизнес, чему соответствует зависимость, когда затраты на привлечение клиента ниже принесенных им доходов. Стадия «накачка» характеризуется наращиванием клиентской базы и оптимизацией бизнес-процессов, появляется возможность привлечения инвестиций (*Seed*, раунд *A* и последующие). На первых двух стадиях все быстро меняется, продукт рождается в процессе проб и ошибок, которые нужно успевать исправлять, поэтому все функции стараются выполнять собственными силами. Основная цель, стоящая перед предпринимателем, — поиск бизнес-модели. На третьей стадии появляются должностные инструкции, бизнес-процессы становятся более понятными и происходит разделение труда.

Рассмотрим жизненный цикл инновационной компании более подробно и выделим условия, которые обеспечивают успех бизнесу.

Жизненный цикл любой компании включает несколько этапов. Первый: *этап становления*, когда происходит поиск ответов на вопросы: какой продукт разрабатывать, что показывает анализ рынка, как создавать бизнес, как назвать компанию и т.д. Второй этап: *рост компании*: фактический выход на рынок, получение первых результатов. Далее *этап зрелости*, на котором мало кто задержива-

ется. Он характеризуется тем, что компания уверенно достигает поставленные цели, продукт востребован на рынке, сформирована своя ниша. После этапа зрелости наступает *этап стабильности*. Компании легко достигать запланированные результаты, пул лояльных потребителей всегда с компанией, управление характеризуется высокой степенью децентрализации. Здесь существует опасность, что если компания не будет предпринимать никаких действий по продвижению бизнеса или совершенствованию продукта, то она неизбежно перейдет к *этапу спада и ликвидации*. Стадия спада бывает у всех компаний, потому что происходят локальные и мировые кризисы, которые приводят к потере позиций на рынке. Особую опасность представляет собой технологическая составляющая внешней среды. Особенно остро эта проблема встает в период технологического сдвига и сокращения жизненного цикла инноваций.

Рассмотрим жизненный цикл инновационной компании (рис. 10.1)<sup>1</sup>. Первая стадия — «долина смерти», далее — «ранний рост», «расширение», «промежуточная» стадия, *IPO*, *SPO*.

#### Стадии развития инновационной компании

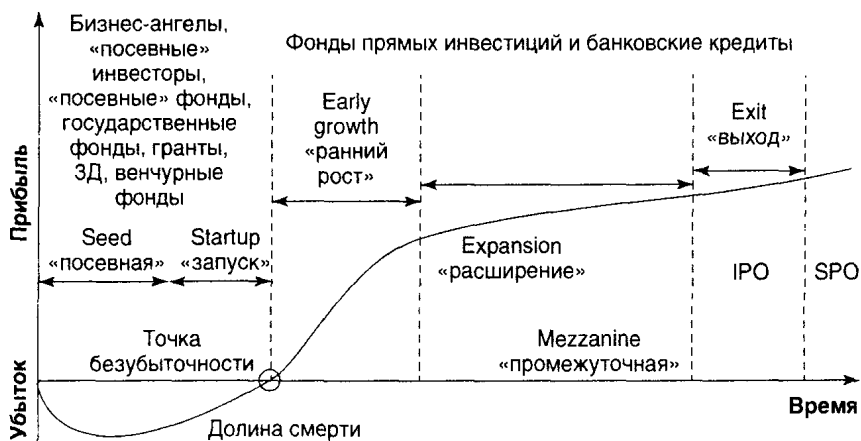


Рис. 10.1. Жизненный цикл инновационной компании

**Долина смерти** — самая сложная начальная стадия жизненного цикла инновационной компании, когда компания несет расходы

<sup>1</sup> Авакян Н. Какая экономика может считаться инновационной. Электронный ресурс. URL: <http://utmagazine.ru/posts/17612-kakaya-ekonomika-mozhet-schitatsya-innovacionnoy> (дата обращения: 05.01.2017).

на разработку, производство продукта, издержки на вывод компании на рынок и прочие затраты на запуск проекта, а прибыль еще не получена. Вместе с тем отказываться от проекта бывает уже поздно, так как вложено достаточно сил, времени, финансовых и других ресурсов и все еще есть вера в будущий успех.

Термин «долина смерти» возник во времена золотой лихорадки в Калифорнии. Так называли Силиконовую Долину в 1985—1986 гг., в период, когда Силиконовая Долина стала местом развития высоких технологий, источником инновационных решений. О реальном существовании проблемы «долины смерти» свидетельствует, например, ситуация в США в 2002 г., когда наряду с избытком средств венчурных фондов в размере около 70 млрд долл. фиксировался дефицит финансовых средств для инвестирования в инновационные проекты.

«Долина смерти» как явление в стартапе может наблюдаться и на других наиболее рискованных этапах жизненного цикла стартапа:

- посевной стадии (*seed*);
- запуска стартапа;
- раннего роста (*early growth*).

Причина возникновения «долины смерти» заключается в том, что предприниматели и инвесторы в большинстве случаев ориентируются на достижение быстрого результата (прибыли). Разработчики технологичного продукта нередко ориентированы на получение «результата, зачастую никак не привязанного к его прибыльности, путем оптимизации его возможной функциональности».

Проблема преодоления «долины смерти» возникает на ранних стадиях реализации инновационного проекта, когда компания переходит от создания прототипа нового продукта или технологии к стадии коммерческого освоения. Самым сложным оказывается достижение оборота в размере от 100 до 500 тыс. рубл. На этой стадии неопределенность и риск инвестирования очень высоки, причем одновременно присутствует множество рисков коммерческого и технического характера.

**IPO** (от англ. *Initial Public Offering*) — это первичное размещение акций компании на фондовой бирже. «Продажа акций может осуществляться как путем размещения дополнительного выпуска акций посредством открытой подписки, так и путем публичной продажи акций существующего выпуска»<sup>1</sup>. Быстрый выход на IPO возможен для электронного бизнеса благодаря динамичному рынку, который способствует быстрому развитию компании.

---

<sup>1</sup> URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Первичное\\_публичное\\_предложение](https://ru.wikipedia.org/wiki/Первичное_публичное_предложение).

**SPO** (от англ. *Secondary Public Offering*) — вторичное публичное предложение акций основного выпуска (акции существующих акционеров) неограниченному кругу лиц<sup>1</sup>.

Важнейшей задачей для предпринимателя при построении компании является разработка ценностного предложения. Как создать ценностное предложение? Рассмотрим механизм создания ценностного предложения, используя подход А. Остервальдера, И. Пинье.

1. Что такое ценностное предложение? Какую ценность компания дает клиенту? Какую проблему клиента помогает решить? Какие наборы продуктов и услуг компания предоставляет каждому из сегментов рынка? Какие потребности клиентов удовлетворяет продукт или услуга? Вариантами ответов могут стать следующие: новизна, изготовление на заказ, уникальный дизайн, снижение рисков, уменьшение расходов, удобство, доступность и др.

2. Для кого компания создает ценностное предложение? Варианты ответов: массовый рынок; нишевый рынок; дробное сегментирование; многопрофильные предприятия; многосторонние платформы. Например, в 2006 г. *Amazon* решила диверсифицировать розничный сектор, предложив услуги по «облачной обработке данных». В результате компания начала взаимодействовать с абсолютно новым для нее потребительским сегментом — веб-компаниями, которым требовалось иное ценностное предложение.

Отличия от конкурентов могут выражаться наличием инновационных интернет-сервисов, программ лояльности для клиентов, яркости бренда и др. Например, следующее ценностное предложение.

- Гарантированная скорость доставки — 60 минут или бесплатно.
- Стабильное качество продукции.
- Стандартизированный, стабильный сервис.

На всех этапах жизненного цикла, как правило, всегда решается одна проблема: где найти источники дополнительного финансирования, так как сначала компании тратят деньги на то, чтобы создать продукт, а потом — чтобы его дорабатывать и развивать компанию. Для инновационного бизнеса многие из возможных источников финансирования инвестиций оказываются недоступны.

### 10.3. КАК НАЙТИ ИДЕЮ ДЛЯ НОВОГО ПРОДУКТА/УСЛУГИ?

Любая идея должна решать проблемы пользователя. 98% стартапов умирают не из-за плохой команды или ошибочной стратегии, а из-за того, что не была найдена настоящая потребность, которую

<sup>1</sup> URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Первичное\\_публичное\\_предложение](https://ru.wikipedia.org/wiki/Первичное_публичное_предложение).

нужно удовлетворить. Когда проблема найдена и есть рынок, возникает еще два фактора, влияющие на вероятность жизнеспособности потенциального бизнеса: команда и прототип продукта.

Для привлечения инвестиций важно иметь сильную команду, в которой есть люди (основатели), одержимые идеей и владеющие профессиональными компетенциями в области разработки и продвижения продукта. **Прототип продукта** (*MVP, minimum viable product*) — это образец (модель) нового продукта с минимальными функциями, который будет многократно дорабатываться в процессе его выведения на рынок.

«Термин “*MVP*” ввел сооснователь консалтинговой компании *SyncDev* Фрэнк Робинсон в 2001 г., распространился он благодаря Стиву Бланку и Эрику Райсу — идеологам *customer development*. Как правило, *MVP* имеет всего одну функцию, решающую конкретную проблему потребителя. Самое сложное в разработке *MVP* — найти оптимальное соотношение затрат и качества»<sup>1</sup>. Эрик Рис (*Eric Ries*), соучредитель *IMVU*, понимает под *MVP* «раннюю версию нового продукта, позволяющую получить максимум информации при минимальных усилиях — быстро созданный оффер с минимальным набором функций, подходящий для тестирования сценариев интеракции с целевой аудиторией и гипотез о покупательских потребностях, дает возможность отказаться от дорогостоящих маркетинговых исследований и внушительных вложений в разработку конечного решения при неподтвержденности жизнеспособности идеи»<sup>2</sup>.

Как правило, *MVP* позволяет с минимальными затратами изучить ожидания потенциальных потребителей, с достаточной достоверностью подтвердить или опровергнуть гипотезу.

Можно выделить следующие варианты тестирования гипотез:

- рассылка информации о продукте по электронной почте;
- проведение интервью, сбор отзывов;
- прямые продажи и презентации;
- *Beta landing page*;
- блоги, видеоролики;
- бумажный / цифровой прототип;
- имитация / ручной сервис;
- онлайн-курсы;

---

<sup>1</sup> URL: <http://rb.ru/howto/mvp/> (дата обращения: 05.01.2017).

<sup>2</sup> URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/03/02/rukovodstvo-po-sozdaniyu-mvp-ili-minimalno-zhiznesposobnogo-produkta/Kixzz4UvWGGs8S> (дата обращения: 05.01.2017).

- конструктор;
- страница предзаказа;
- краудфандинг.

Рассмотрим пример из практики. «*Zappos* — самый большой в мире интернет-магазин обуви. Его ежегодный оборот превышает миллиард долларов. Все началось с того, что основатель компании *Zappos* Ник Суинмерн не смог найти ни одного крупного магазина с достойным выбором обуви. Его предположение заключалось в том, что клиенты готовы покупать обувь онлайн. Чтобы проверить это, первым делом он обошел местные магазины обуви и попросил разрешение сфотографировать их ассортимент. В обмен на разрешение сделать снимки он разместил их на своем сайте, а потом, если клиент размещал там заказ, покупал обувь по обычным ценам в этих магазинах. В первую очередь Суинмерн хотел выяснить одно: существует ли достаточный спрос на удобный интернет-магазин обуви? Первый эксперимент *Zappos* принес ясные, измеримые результаты: он дал ответ на вопрос, привлечет ли интернет-магазин обуви достаточно покупателей или нет. Он также позволил компании наблюдать поведение клиентов и партнеров, взаимодействовать с ними и учиться у них. Такое качественное обучение — необходимое дополнение количественного тестирования. ... В 2009 г. *Zappos* купила *Amazon.com*. По некоторым оценкам, сумма сделки составила 1,2 млрд долл.»<sup>1</sup>

Таким образом, в процессе тестирования гипотез формируется работающее ценностное предложение. Если из 100 проведенных интервью 60–70 чел. указали на существование проблемы, то это хороший результат. По мнению экспертов, определение необходимого количества интервью зависит от размера чека: так, если чек до 500 долл., то нужно 200 интервью, если чек до 20 000 долл., — 50 интервью, если чек больше 20 000 долл., — 10 интервью.

#### 10.4. РЫНОЧНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

**Рыночное позиционирование** — маркетинговые действия компании, направленные на завоевание позиции на рынке, включая выбор рыночной ниши за счет усиления конкурентных преимуществ и грамотного маркетингового планирования. Позиция того или иного продукта характеризуется такими показателями, как доля рынка, цена, удовлетворенность и лояльность покупателей и др.

<sup>1</sup> Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер. 2013. С. 40–41.



Согласно мнению профессора маркетинга Филиппа Котлера (*Philip Kotler*), «**позиционирование** — это действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. Окончательный результат позиционирования товара — успешное создание ориентированного на рынок предложения ценности продукта — простого и четкого утверждения, объясняющего, почему целевой аудитории следует приобретать и использовать товар компании-поставщика. ... **Позиционирование** — это разработка самого предложения и его образа с целью завоевания особого места в умах потребителей»<sup>1</sup>.

Важную роль в рыночном позиционировании играют анализ рынка и формирование ценностного предложения под спрос. Компания может принять решение о выводе продукта, которого еще нет на рынке, может совершенствовать существующий продукт, может производить товар-заменитель. Главный двигатель продаж — отличие продукта от конкурентов. Каждому из вариантов решений соответствует своя стратегия позиционирования.

Большое значение для рыночного позиционирования играет достоверная оценка рынка для стартапа. Для инвесторов более привлекательной будет компания, работающая на растущем рынке. Бывают случаи, когда рынка вообще нет.

На практике применяют несколько методов оценки рынка для стартапа<sup>2</sup>.

1. **Метод оценки рынка «сверху»**, когда для анализа берут общие данные по рынку. Например, в России более 30 тыс. интернет-магазинов, из них 26% используют схожее ПО, могут стать клиентами компании 15%.

2. **Метод оценки рынка «снизу»**, когда при анализе переходят от малых цифр к большим. Например, стоимость привлечения одного пользователя 5 долл., при бюджете в 10 000 долл. можно привлечь 2000 пользователей. 2000 пользователей могут принести 28 000 долл. выручки, что составит 3% рынка. Инвесторы больше доверяют результатам оценки «снизу». Если оценки рынка «снизу» и «сверху» дают примерно одинаковые результаты, значит, оценка рынка произведена в целом правильно. Исследования на заказ

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. С. 271, 276.

<sup>2</sup> По данным *absly*, Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). URL: <http://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-pravilno-otsenit-razmer-vashego-rynka/>.

весьма дороги, поэтому стартапы проводят оценку собственными силами.

Другими методами сбора и анализа данных о рынке и целевой аудитории являются: аналитические отчеты, подготовленные профессиональными агентствами и специализированными компаниями (*Gartner, Emarketer, Nielsen, ComScore* и др.); оценка посещаемости сайтов-конкурентов; проведение опросов и интервью представителей целевой аудитории; статистика поисковых запросов.

Статистика поисковых запросов — метод, который стал доступен предпринимателям благодаря сети Интернет.

**Статистика поисковых запросов** позволяет оценивать частотность запросов по ключевым словам и фразам, т.е. как часто пользователи вводят ту или иную форму. **Поисковые запросы** являются важной составляющей при раскрутке любого сайта, поскольку все поисковые машины производят выдачи по ключевым словам. Обычно принято подразделять все поисковые запросы на высокочастотные (ВЧ), среднечастотные (СЧ) и низкочастотные (НЧ), а также на высококонкурентные (ВК), среднеконкурентные (СК) и низкоконкурентные (НК)<sup>1</sup>. Нет смысла привлекать посетителей по запросам, частотность которых стремится к нулю.

У Яндекса есть специальный сервис *Yandex.Wordstat*, который показывает частотность запросов заданных слов или словосочетаний. В большинстве случаев этого оказывается достаточно для того, чтобы понять, насколько популярен тот или иной запрос. *Google* предоставляет возможность посмотреть историю изменения частотности того или иного запроса через *Google Adwords*. Нужно учитывать, что некоторые запросы могут носить сезонный характер, также существуют «взлеты интересов».

## 10.5. UNIT-ЭКОНОМИКА

**Unit-экономика** (юнит-экономика, *unit-economics*) — вычисление финансовых показателей деятельности инновационной компании в расчете на одного клиента. По сути, юнит-экономика дает ответ на вопрос, есть ли финансовый смысл в создании бизнеса и его масштабировании. Она основывается на теории ограничений систем Элияха Голдратта (*Eliyahu Goldratt*), главная идея которой состоит в том, что в любой системе есть ограничение, которое сдерживает рост и мешает реализовать потенциал компании.

---

<sup>1</sup> URL: [www.raskrutiy.ru](http://www.raskrutiy.ru).

Рассмотрим основные метрики стартапа, по которым можно определить, насколько жизнеспособна выбранная модель:

1) *UAcq* — количество привлеченных клиентов;

2) *CAC* (*Customer acquisition cost*) или *CPA* (*Cost per acquisition*) — стоимость привлечения одного клиента. Для того чтобы рассчитать *CAC*, нужно разделить все расходы на привлечение всех клиентов на количество клиентов *UAcq*. Например, если в процессе проведения кампании по привлечению клиентов было потрачено 200 тыс. руб. и привлечено 400 новых клиентов, то *CAC* составит 500 руб. Необходимо учитывать, что у компании, как правило, несколько каналов привлечения, и на каждый канал показатель *CAC* будет разным;

3) *CAC Payback* — период времени, необходимый для того, чтобы прибыль от клиента перекрыла расходы на его привлечение;

4) *MRR* (*Monthly Recurring Revenue*) — ежемесячная регулярная выручка, которую приносят все клиенты компании;

5) *ARPU* (*Average revenue per user*) — средний доход с привлеченного пользователя. *ARPU* рассчитывается как частное от *MRR* и количества клиентов *UAcq*;

6) *LTV* (*Life time value*) — доход, который приносит один клиент за все время пользования продуктом или контактирования с компанией. Например, если клиент использует сервис три года и каждый месяц платит по 350 руб., а компания тратит на него 100 рублей в месяц, то *LTV* будет рассчитываться следующим образом:  $3 \cdot 12 \times (350 - 100) = 9000$  руб., т.е., клиент за три года принесет 9000 руб.;

7) *COGS* (*Cost of goods sold*) — стоимость обслуживания одной продажи.

Различают экономические метрики (как зарабатывать больше денег, от чего это зависит) и продуктовые метрики (как сделать продукт лучше). *Unit*-экономика помогает выбрать из всех возможных бизнес-моделей самую прибыльную.

## 10.6. ИНВЕСТИЦИИ И ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Развитие мирового интернет-рынка, который оценивается сотнями миллиардов долларов, является привлекательным не только для предпринимателей, но и для инвесторов. Несмотря на высокий риск, инвестиции в электронный бизнес сроком от трех до пяти лет могут принести, по данным *Forbes*, до 1000% прибыли.

**Венчурные фонды** вкладывают денежные средства в проекты на начальном этапе их создания. Причем направление бизнеса, как правило, является инновационным и высокотехнологичным про-

ектом. **Венчурное инвестирование** представляет для инвестора довольно серьезный риск («*venture*» переводится как «рискованное начинание»). Однако благодаря своей новизне в случае успеха такие инвестиции способны в несколько раз, несколько десятков и даже сотен раз увеличить первоначальное капиталовложение инвестора.

Не каждое вложение венчурного фонда является успешным. Общеизвестно, что 70–80% инвестиций дают убыток. Вместе с тем оставшиеся 20–30% оказываются настолько выгодными, что покрывают издержки и приносят прибыль.

Наиболее востребованными в 2012 г. у венчурных инвесторов были проекты в сфере электронной коммерции: по данным PwC, более 50% сделок. Диспропорция рынка в сторону ИТ-инноваций все еще сильна. Согласно предварительным данным регулярного обзора «*MoneyTreeTM: Навигатор венчурного рынка*», из 157 венчурных сделок, заключенных за три квартала 2013 г., 138 оказались именно в ИТ-проекты. За последние годы инвесторы стали больше интересоваться стартапами, связанными с ИТ, в медицине, образовании, финансах, т.е. в тех отраслях, которые традиционно востребованы в реальной жизни и у которых хороший потенциал для развития в интернете.

В рейтинге появились фонды, которые активно инвестируют в биотехнологии. «чистые» технологии, новые материалы, а также в инновации, связанные с транспортом, потребительским и финансовым рынками. Среди таких инвесторов — фонды *i2bf* и *Bright Energy* (альтернативная энергетика), *QWave* (квантовые технологии), *Bioprocess Capital Ventures* и *Maxwell Biotech* (биотехнологии).

По мнению топ-менеджера венчурного фонда *Bright Capital*, индустриальные и цифровые технологии имеют абсолютно разную типологию инвестиций. В энергетике или биотехнологиях проекты очень продолжительны, длятся около семи-восьми лет, у них высокая капиталоемкость. В *digital* инвестиционный цикл значительно короче<sup>1</sup>.

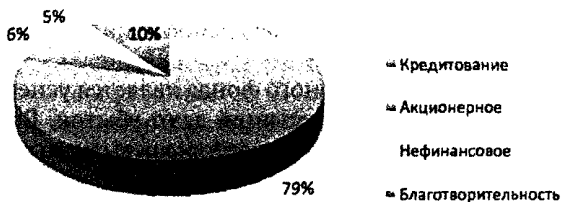
Интерес представляет современное направление инвестирования в краудфандинговые платформы. Анализ данных 45 платформ показал, что были получены инвестиции от 230 финансовых организаций в размере 866 млн долл., из которых 79% всех средств пришлось на сервисы народного P2P-кредитования (рис. 10.2)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> По мнению Андрея Малафеева, директора по коммуникациям венчурного фонда *Bright Capital*.

<sup>2</sup> URL: [http://crowdsourcing.ru/article/venchurnye\\_fondy\\_i\\_biznes\\_angely\\_proinvestirovali\\_bolee\\_850\\_mln\\_v\\_kraudfandingovye](http://crowdsourcing.ru/article/venchurnye_fondy_i_biznes_angely_proinvestirovali_bolee_850_mln_v_kraudfandingovye).

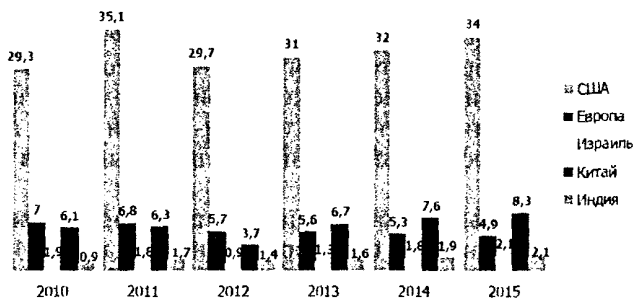
**\$856 млн. проинвестировано в Краудфандинговые платформы**



**Рис. 10.2.** Инвестирование в краудфандинговые платформы<sup>1</sup>

Наиболее активный рынок венчурного инвестирования в США. К странам-лидерам можно отнести: Израиль, Китай, Индию, Европу (рис. 10.3). Для американских венчурных фондов привлекательными остаются отрасли ПО, биотехнологий и медиа, на которые приходится более половины всех проектов. Несмотря на то, что американский рынок венчурных инвестиций является одним из наиболее перспективных, количество венчурных фондов за последние 10 лет значительно снизилось. Аналогичный тренд наблюдается и в странах Западной Европы, в которых за последние 12 лет количество фондов снизилось на 63%.

**Рис.1.** Объем венчурных инвестиций в странах лидерах, 2006-2012 гг., млрд USD



**Рис. 10.3.** Объем венчурных инвестиций в странах-лидерах за 2006–2012 гг.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> URL: [http://crowdsourcing.ru/article/venchurnye\\_fondy\\_i\\_biznes\\_angely\\_proinvestirovali\\_bolee\\_850 mln\\_v\\_kraudfandingovye](http://crowdsourcing.ru/article/venchurnye_fondy_i_biznes_angely_proinvestirovali_bolee_850 mln_v_kraudfandingovye).

<sup>2</sup> По данным J'Son & Partners Consulting.

Ожидается смещение фокуса внимания инвесторов с электронной торговли в подсектор облачных технологий.

Основными типами государственных и квазигосударственных организаций, осуществляющих поддержку прикладных инноваций, являются:

- сеть «центров превосходства»;
- центры трансферта технологий;
- фонды посевного финансирования;
- бизнес-инкубаторы;
- государственные венчурные фонды, а также фонды фондов;
- универсальные институты поддержки инноваций.

Транснациональные корпорации могут входить в инновационный проект различными способами:

- прямые инвестиции. Это наиболее рискованно, но и может принести большие экономические выгоды;
- создание собственного малого инновационного предприятия;
- корпорация может войти в уже существующий венчурный фонд, нужной специализации.

Из наиболее известных примеров из мира корпораций, инвестирующих в венчурные проекты можно выделить: *Intel Capital*; *Google Ventures*; Фонд посевных инвестиций *Microsoft*.

Площадками для развития инновационных проектов являются:

- технологические центры (кластеры);
- инновационно-технологические центры;
- технопарки;
- бизнес-инкубаторы;
- бизнес-акселераторы.

Основные задачи данных площадок различаются, но в целом сводятся к следующему:

- помощь в получении доступа к наиболее удобным и выгодным офисным и производственным помещениям;
- информационная поддержка;
- помощь в поиске партнеров и оказание услуг по «сопровождению» реализации инновационных проектов;
- расширение круга потенциальных инвесторов;
- поддержка со стороны профильных специалистов;
- финансовая поддержка на ранних стадиях становления инновационных проектов.

По мнению практиков, «первые» финансовые средства для вложения в бизнес лучше одалживать на условиях займа у родственников или друзей. Среди источников финансирования выделяются:

- собственные средства;
- друзья, семья;

- получение грантов и субсидий;
- кредиты у банков;
- бизнес-ангелы;
- венчурный капитал.

**Бизнес-ангелами** называют частных инвесторов, которые вкладывают в компании на самых ранних стадиях с расчетом на высокую отдачу от инвестиций по сравнению с традиционными возможностями вложений на фондовом рынке.

Наиболее активными бизнес-ангелами являются представители США, чаще всего инвестирующие в стартапы Силиконовой Долины. Среди лидеров по количеству сделок можно назвать *New York Angels*, *Tech Coast Angels*, *Launchpad Venture*.

## 10.7. СПЕЦИФИКА РОССИЙСКОГО ВЕНЧУРНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

В России фонды прямых (венчурных) инвестиций относятся к одним из самых рискованных. По данным Российской ассоциации венчурного инвестирования, средняя внутренняя норма доходности инвестиционных проектов венчурных фондов, действующих в России, составляет 35% годовых. Информация о доходности венчурных инвестиций считается закрытой — управляющие компании не обязаны ее публиковать и предоставляют такие данные только инвесторам.

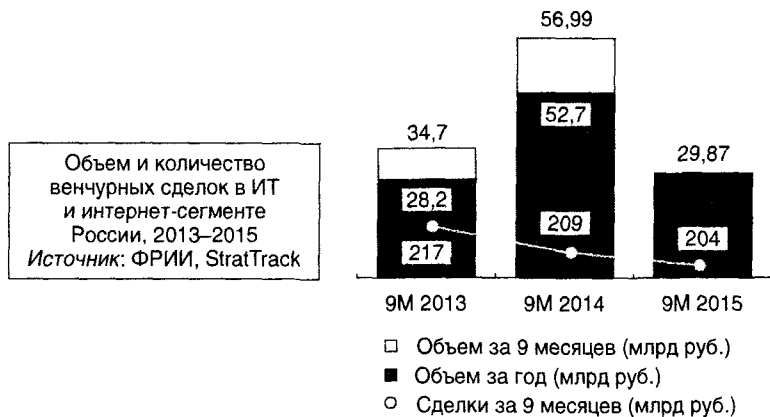
С 2009 г. в России заметен стабильный рост как числа сделок в области венчурных фондов, так и их объема: в 2009 г. общее число сделок было менее 50, общий объем финансирования составил 124 млн долл.; в 2012 г. было уже совершено более 130 сделок на 397 млн долл. Серьезные российские фонды начали работать в 2010–2011 гг., поэтому рынок все еще находится на стадии становления. Диаграмма, представленная на рис. 10.4, иллюстрирует объем и количество венчурных сделок в IT- и интернет-сегменте России за период 2013 г. — девять месяцев 2015 г.

В 2014 г. больше всего венчурных сделок было совершено в Центральном округе — 70%, далее с существенным отрывом разместились Северо-Западный ФО, Приволжский ФО, Сибирский ФО, Уральский ФО, на которые пришлось 8, 5, 4 и 3% соответственно (рис. 10.5)<sup>1</sup>.

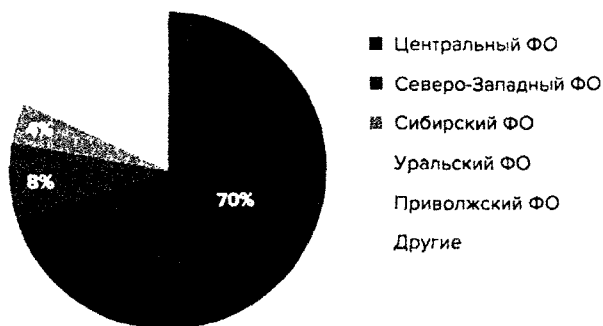
За последнее время было несколько примеров успешных сделок: фонд *TMT Investments* продал *Astrid* (функциональный планировщик) компании *Yahoo*, наш фонд *Foresight Ventures* продал *DealAngel*

<sup>1</sup> По данным Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ).

(поисковик отелей) компании *OneTwoTrip* и др. Чаще всего информация о «выходах» не просачивается в российскую прессу из-за закрытости венчурного рынка.



**Рис. 10.4.** Объем и количество венчурных сделок в ИТ- и интернет-сегменте России за период 2013–2015 гг.<sup>1</sup>



**Рис. 10.5.** Структура количества венчурных сделок по географии, 2014 г.

Несколько очень крупных фондов имеют бенефициаров российского происхождения, тем не менее они не являются российскими, поддерживают западные стартапы и не инвестируют в проекты на территории России.

Венчурные фонды имеют максимальную свободу выбора, единственное, что им запрещено, — вкладывать средства в такие от-

<sup>1</sup> Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ. ЭкономикаРунета.рф. С. 56.



расли, как банковская, страховая, инвестиционная и др. При этом только данные фонды могут инвестировать деньги в векселя компаний, акциями которых они владеют, т.е. фактически венчурному фонду предоставляется право кредитовать компании. Они могут иметь узкую направленность, т.е. инвестировать средства, например, только в медицину или тяжелую промышленность, или же, напротив, вкладывать финансовые средства в более широкую сферу инвестирования: и в медицину, и в тяжелую промышленность, в связь, в экологию и пр.

«Наиболее популярными среди стартаперов областями два года подряд являются *e-commerce*, решения для бизнеса, социальные сети и сайты знакомств, образование, медиа и развлечения. На эти пять сегментов пришлось 55% создаваемых в 2015 г. стартапов»<sup>1</sup>.

Гранты и субсидии получить в России несложно, но долго и кропотливо по времени. Можно обратиться в Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ). ФРИИ — это государственная инициатива, фонд, который финансирует инновационные компании на удобных для предпринимателей условиях. Это самый активный фонд в Российской Федерации по числу финансируемых проектов. «На 4 апреля 2015 г. ФРИИ профинансировал 150 проектов, включая 104 сделки в 2014 г. Фонд планирует проинвестировать 6 млрд руб. в 400 компаний до 2017 г.»<sup>2</sup>

Согласно политике венчурных фондов в Российской Федерации, основными условиями инвестирования считаются:

- коммерческая привлекательность проекта;
- наличие сильной управленческой команды;
- создание нового вида наукоемкой продукции либо повышение ее технического уровня;
- участие Фонда в органах управления компанией;
- четко обозначенный временной горизонт инвестиций в компанию и условия выхода из нее;
- соответствие приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники РФ.

Дополнительные условия:

- инвестирование в компании с четкой стратегией выхода;
- привлечение частного капитала в сферу высокотехнологичных и наукоемких производств и др.

---

<sup>1</sup> Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». С. 58.

<sup>2</sup> URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Фонд\\_развития\\_интернет-инициатив](https://ru.wikipedia.org/wiki/Фонд_развития_интернет-инициатив) (дата обращения: 10.01.2017).

В российской действительности венчурное инвестирование сопряжено со множеством проблем. Первая из них заключается в защите интеллектуальной собственности. Вторая проблема связана с недостаточными знаниями и опытом управляющих венчурными фондами. Третья проблема коренится в налоговой сфере, не стимулирующей предпринимателей к созданию венчурных фондов.

Инвесторы из России являются основной движущей силой развития российского рынка венчурного капитала. При этом наблюдается рост количества сделок с участием иностранных инвесторов, наиболее активны инвесторы из США, Германии. Например, в 2011 г. шесть сделок были заключены с инвесторами из Франции, Канады, Швеции и Швейцарии, 20 сделок — с участием инвесторов, зарегистрированных в офшорных юрисдикциях (Кипр, Нидерланды, Виргинские острова). Растет интерес к российским стартапам со стороны азиатских инвесторов, в 2012 г. зафиксированы сделки с участием капитала японских венчурных фондов.

Успех венчурных фондов во всем мире оценивают по капитализации компаний и по доходности инвестиций. Среди активных венчурных фондов в России: *Almaz Capital; Runa Capital; Kite Ventures; ru-Net Ventures; AddVenture; IMI.VC; iTech Capital; ABRT; e.ventures Russia; Mangrove Capital; Prostor Capital; РБК; Bright Capital Digital; Inventure Partners; Ventech* и др.

Существует несколько видов венчурных инвестиций, наиболее распространенными из которых являются:

1) инвестиции в бизнес-проект (*seed investment*). **Посевной фонд** (фонд ранних стадий, фонд посевных инвестиций) — особый тип инвесторов для стартапов, которые финансируют проекты на посевной стадии;

2) инвестиции в начинающий бизнес (*start-up investment*);

3) инвестиции в компанию, уже имеющую историю и готовую продуктовую (сервисную линейку, но пока находящуюся на стадии начала реализации своих продуктов или услуг (*earlystage investment*);

4) инвестиции в расширение рыночной доли и совершенствование продуктов стабильной и перспективной компании (*expansion investment*).

Виды венчурных инвестиций сопряжены с этапами развития стартапов.

1. **Посевная стадия** (*Seed, seed stage*). У компании уже есть бизнес-идея, ведутся работы над созданием прототипа продукта. Бизнес-план чаще всего находится на стадии разработки или отсутствует. Для выхода на рынок и поиска капитала необходимо осуществить ряд подготовительных работ: оценить риски, спланировать бюджет,

разработать прототип будущей компании, а также сделать презентационную версию проекта для демонстрации ее потенциальному инвестору.

2. *Стартап (start-up stage)*. Запуск стартапа. К этому времени предприятие уже создало продукт в пилотной версии, приступило к процессу его тестирования и обслуживанию первых клиентов.

3. *Этап роста (early stage)*. Продукт полностью готов к выводу на рынок. На данном этапе происходит развитие стартапа, рост продаж продукта, формирование стабильного потребительского круга.

4. *Стадия расширения (expansion stage)*. Характеризуется стремительным развитием компании; расширением рынков сбыта; активными продажами. На этой стадии может потребоваться дополнительное финансирование.

5. *Поздняя стадия развития (later stage)*. Стадия связана с дальнейшим развитием компании и ее переходом в крупную публичную организацию.

6. *Стадия «выхода» (exit)*. Инвестор может выйти из бизнеса, а компания продолжит функционировать без чьей-либо помощи.

«В среднем по рынку инвестиции получают 2,5% стартапов, т.е. каждый сороковой создаваемый стартап».<sup>1</sup> Структура венчурных сделок в IT и интернете по количеству в 2014 г. представлены в табл. 10.1<sup>2</sup>.

Таблица 10.1

#### Структура венчурных сделок в IT, 2014 г.

Стадии инвестиционного проекта	Количество сделок	Структура сделок
<i>Pre-seed</i>	139	49%
<i>Seed</i>	71	25%
<i>Round A</i>	29	10%
<i>Round B</i>	18	6%
Поздние раунды и покупки	29	10%
Итого:	282	100%

«По данным ФРИИ, количество сделок на различных периодах инвестирования (*Pre-seed*, *seed*, *Round A*, *B*, поздние раунды и покупки) равно 282 на сумму в 59,5 млрд руб. При этом 87% от суммы

<sup>1</sup> Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». РАЭК, НИУ ВШЭ.

<sup>2</sup> Там же. С. 59.

приходится на поздние раунды и сделки по покупке компаний (такие как покупка Авто.ру и Кинопоиска). 102 сделки на ранних стадиях инвестиций были проведены Фондом развития интернет-инициатив.»<sup>1</sup>

На первой посевной стадии стартапы имеют шанс получить финансирование либо от Посевных фондов, либо от бизнес-ангелов. На второй стадии развития стартапа авторы идеи могут претендовать на инвестирование от венчурных фондов. Банки готовы помочь компании, когда она находится на третьем или четвертом этапе развития, но не раньше.

*Бизнес-ангел* является частным лицом. Его согласие или отказ стать инвестором зачастую зависит исключительно от его субъективного мнения о стартапе, продукте и компании. Обратившись к бизнес-ангелу, финансирование можно получить в относительно быстрый срок.

*Посевные фонды* функционируют в виде обществ с ограниченной ответственностью. В России Посевные фонды представляют собой профильные организации. Принятие инвестиционных решений в Фондах ранних стадий происходит более прозрачно и объективно. Для оценки проектов прибегают к юридической, финансовой, маркетинговой и научно-технической экспертизе. Между подачей заявки в Посевной фонд и первым денежным траншем период ожидания составляет от 3 до 6 месяцев.

Модель работы российских фондов «суперангелов» во многом копирует то, как функционируют такие фонды в США. Похожи критерии отбора проектов, работа с портфельными командами. На Западе «суперангелы» с партнерами инвестируют в одну сделку от 1 млн долл. и конкурируют за качественные стартапы с венчурными капиталистами. В России такие фонды пока больше работают с проектами на стадии *seed* (а иногда и *pre-seed*) и чаще «приводят» их в фонды уже вышедшими на стадию тестирования бизнес-модели или старта продаж.

Государство поддерживает инновации на ранних стадиях в двух формах. Во-первых, запуская фонды при участии институтов развития и частного капитала. Кроме того, государство и частные игроки совместно инвестируют в отдельные проекты. По такой схеме работают *Moscow Seed Fund*, фонд «посевных» инвестиций ОАО «РВК», вводит эту стратегию Фонд развития интернет-инициатив. Например, фонд *Softline Venture Partners* с лета 2012 г. дает стартапам с *Moscow Seed Fund* инвестиционные займы.

---

<sup>1</sup> Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». С. 3.

Фонды с государственным участием больше инвестируют к концу года, потому что заканчивается отчетный период. Все остальные игроки рынка работают как обычно — оформление сделки занимает в среднем несколько месяцев, при этом 60–70% будущих вложений запланированы управляющими партнерами заранее, как минимум за полгода — год.

Довольно распространенным методом привлечения внешнего финансирования становится финансовое роялти (с англ. *Royalty Financing*). При финансовом роялти инвестор получает не долю в уставном капитале, а гарантированный процент от доходов в течение определенного периода времени. Сделки обычно заключаются под возврат суммы, увеличенной на 2–6% от суммы, первоначально инвестированной в проект. При данном методе финансирования владельцы малого бизнеса сохраняют за собой бизнес. Кроме того, не стоит беспокоиться по поводу снижения продаж, поскольку платежи привязаны к проценту от дохода. Сложность организации данного вида финансирования состоит в том, что нужно суметь убедить инвесторов в прибыльном будущем продукции.

## 10.8. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Благодаря цифровой экономики и глобальному рынку уже невозможна ситуация, когда какая-то цивилизованная страна развивается в отрыве от мировых трендов. В электронном бизнесе это проявляется в том, что как только на рынке появляется успешная компания, в других странах сразу создаются компании-клоны. Как известно, многие российские компании были построены по подобию уже успешных бизнес-моделей зарубежных компаний: *Ozon* — *Amazon*; *Utkonos* — *Peapod/NetGrocer*; *Biglion* — *Groupon*; *Wikimart* — *eBay*; *Avito* — *Craigslist*; *Game Insight* — *Zynga*; *AnywayAnyday* — *Expedia/Kayak*; *KupiVIP* — *Gilt Group*; *LaModa* — *ASOS*.

Создание и развитие компаний по стратегии «следование за лидером» стало для компаний, ведущих деятельность в сети Интернет, очень популярным. Такая стратегия показывала хорошие коммерческие результаты по всему миру. Так, немецкий обувной ритейлер *Zalando* — копия американской *Zappos*. Такая модель привела его к лидерству на европейском рынке интернет-коммерции. В России аналогом является компания *Sapato*.

Как правило, крупные компании при осуществлении экспансии и выходе на другие рынки начинают поглощать клонов в разных странах. И это тоже может быть одним из сценариев создания бизнеса, когда выгодно вывести на рынок успешного клона, а потом продать его крупной корпорации.

На практике работают следующие стратегии создания новых товаров в сети Интернет.

1. Принципиальные новшества. Примеры: модем, торговый агент в Сети, поисковый сервер. Это наиболее рискованная стратегия, но в случае успеха приносящая самые высокие прибыли. Важно помнить, что создателям такого товара приходится обучать потребителей новому поведению. Они согласятся, если увидят для себя выгоды в использовании такого новшества.

2. Новые товарные линии. Например, компания *Microsoft* создала новую линию интернет-товаров с выпуском *Internet Explorer*, что не являлось абсолютным новшеством, поскольку программа *Netscape Navigator* уже была на рынке.

3. Расширение уже существующих товарных линий. Примерами являются интернет-версия газет, банковские услуги в интернете.

4. Усовершенствование существующих товаров и их перепозиционирование. *Yahoo* был создан как поисковый справочник, а теперь представляет собой портал услуг.

5. Более дешевые товары — имитации. Пример: введение многими интернет-провайдерами фиксированной оплаты за пользование интернетом.

Если посмотреть на крупные успешные компании, можно отметить, что они когда-то были стартапами и прошли все этапы развития. Изучив историю функционирования таких компаний, можно выделить их отличительные особенности.

В отношении *IT* сегодня любые продукты можно скопировать, даже если у них есть патент. Это нормальная практика, и с этим почти ничего нельзя сделать. Тем не менее необходимо позаботиться о регистрации торговой марки, защите товарного знака от копирования.

Если имена успешных компаний у всех на слуху, то не все компании, которые потерпели неудачу в электронном бизнесе, успели приобрести достаточную известность. Тем не менее разбор ошибок, слабых сторон, факторов внешней среды, рисков, влияющих на их развитие, являются предметом интереса со стороны предпринимателей и экспертов.

Проведенный анализ управленческих ошибок и неудач в электронном бизнесе позволил сделать следующие выводы:

1) долгосрочный успех электронному бизнесу, как правило, обеспечивают инновационные решения, достаточные инвестиции и способность компании сохранять равновесное состояние на протяжении длительного периода времени. Потерпеть неудачу можно из-за того, что компания не имеет возможности роста, а значит,

она остается более уязвимой и зависимой от изменений внешней среды;

2) при выходе на высококонкурентный рынок для удержания клиентов может оказаться недостаточным проведение мощной рекламной компании, программ лояльности со значительными скидками;

3) отсутствие стратегического видения может стать существенным препятствием на пути к успеху;

4) ошибка выбора канала продаж, например, выход на рынок электронной торговли с продуктами и услугами, которые по своей природе не смогут обеспечить успех продаж на электронной платформе. Считается, что интернет-магазин *Gilt Taste* потерпел поражение из-за того, что пищевой рынок не является дружественным для онлайн-бизнеса. Это связано прежде всего с тем, что вкусы и предпочтения жителей даже соседних регионов могут иметь существенные различия, что сужает охват целевой аудитории и ограничивает возможности роста;

5) отсутствие четкого позиционирования. Желание сделать все и сразу;

6) ранняя потеря веры в успех;

7) ошибки при построении инфраструктуры. Проблема унаследованных систем. Недостаточная емкость технологической платформы. Зависимость от хостинговых услуг — это, с одной стороны, возможность вести бизнес, а с другой — угроза потерять все данные при финансовых проблемах и невыполнении условий оплаты предоставляемых услуг по владению инфраструктурой. Например, среди причин ухода с рынка платформы для хранения пользовательских фотографий *Everpix* стало, в том числе и то, что из-за финансовых трудностей компания не смогла вовремя оплатить услуги хостинга *Amazon Web Services* и потеряла 400 млн фотографий пользователей;

8) одной из проблем является проблема надежности информационных систем. Речь идет о технических сбоях, затянувшихся по времени, потере личных данных, мошеннической уязвимости и др.;

9) выбор сегмента *B2B* с ориентацией на обслуживание крупных компаний. Чем бы ни занималась компания, если она зависима от крупных клиентов, приносящих ей 70–80% дохода, есть опасность, что в какой-то момент такой крупный клиент примет решение иметь собственный сервис, который позволит создать собственную базу данных о потребителях и повысить эффективность управления взаимоотношениями с клиентами на основе управления *Big data*. Например, компания *AviationX* была ориентирована

на обслуживание *General Electric*, *Honeywell*, *Boeing* и других крупных компаний. В итоге на рынке онлайн-проектов появились электронные торговые площадки, созданные крупными отраслевыми компаниями. Так, для управления цепями закупок авиакомпаний были созданы площадки *Aerospan*, *TradeAir*, а в автомобилестроении — *TradeAir*;

10) конфликт между основателями, советом директоров и ведущими менеджерами компании, выход ключевых фигур из бизнеса, или, что еще хуже, выход, сопровождающийся дроблением компании на самостоятельные части;

11) особенности рынка также могут стать сильным препятствием на пути к развитию бизнеса наряду с проблемами мошенничества, логистики, которая является слабым местом российского рынка, кадрового «голода» и др.

## ВЫВОДЫ

Практически все стартапы от формулирования идеи до выпуска готового продукта проходят один и тот же путь, решают одни и те же проблемы. Как работать с идеями? Как собрать команду? Как защитить свою идею? Как найти финансирование? Стоит ли вообще это делать? Когда нужно обращаться к инвестору? Как создавать и совершенствовать продукт?

Многие задаются вопросом: какие новые продукты и услуги можно предложить потребителям сегодня, о которых еще никто даже не догадывается? Без серьезного анализа рынка здесь не обойтись. Но есть и другой путь. Взглянем на истории успеха. Можно увидеть следующее: многие продукты появились благодаря тому, что создатели того или иного сервиса даже не подозревали о том, что они создают то, что станет таким востребованным у общества. Они думали о решении проблемы, с которой столкнулись сами. Например, так создали *YouTube*; или молодой человек-программист, которого два раза не приняли на работу из-за незнания английского языка, разработал проект и запустил успешный онлайн-сервис по изучению английского языка. Таким образом, одним из возможных вариантов для поиска идеи инновационного продукта является изучение потребностей, которые не удовлетворены. Это может стать первым шагом на пути к собственному бизнесу.

Длительность проектов по доведению инновационных идей до стадии коммерчески применимых продуктов сопряжена с проблемами привлечения инвестиций. Небольшие размеры предприятий и ограниченность находящихся в их распоряжении ресурсов могут привести инновационные компании к неплатежеспособ-



ности и финансовой несостоятельности. Эта проблема в экономической литературе получила название «долина смерти».

Говорить о том, что венчурное инвестирование охватывает только стартапы, связанные с высокими технологиями, было бы неправильно. Венчурное инвестирование может быть связано и с такими направлениями, как ресторанный бизнес, строительство и др. Сегодня венчурное инвестирование в высокие технологии является наиболее популярным. В качестве наиболее известных и успешных примеров таких проектов можно привести компании *Apple*, *Intel*, *Yahoo!* и многие другие. Как правило, срок инвестирования в венчурное предприятие составляет от двух до пяти лет, т.е. это тот период, по истечении которого инвестор получает прибыль.

Ключевые ориентиры инновационного бизнеса: добавленная потребительская ценность, высокий уровень юзабилити, растущие скорости появления инноваций при сокращении жизненного цикла, реализация персонализированного клиентоориентированного подхода, основанного на удовлетворении индивидуальных потребностей.

### Кейсы

#### 10.1. *Groupon*. Стратегия расширения и выхода на новые рынки<sup>1</sup>.

Стремительный рост компании, ведущей бизнес в сети Интернет, всегда является привлекательным примером для других, чтобы обратить внимание на растущий рынок. Как правило, он всегда сопровождается появлением множества компаний-клонов. Одним из таких клонов компании *Groupon* был сайт *BuyWithMe.com* — китайская копия сайта *Groupon*, в которой было все скопировано из первоисточника: название, логотип, дизайн сайта. Вместе с тем с точки зрения законодательства было очень сложно противостоять таким явлениям. Совсем редко компания *Groupon* вызывала своего «клона» в суд, но в большинстве случаев компания игнорировала сайты-подделки.

В то же время сами компании при экспансии и выходе на новые рынки пользуются возможностью не создавать новые представительства с нуля, а покупать компании-клоны, которые к этому времени успевают стать заметными, а иногда и популярными на своем региональном рынке. Например, следуя этой стратегии, компания *Groupon* открывала по 20 новых представительств в мире. Наиболее известной сделкой стала подделка сервиса *eBay*, названная *Alando.de*, которая была продана в 1999 г. *eBay* за 54 млн долл.

---

<sup>1</sup> Подготовлено автором по материалам: Сеннетт Ф. *Groupon*. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем. М.: Альпина Паблшер, 2013.

Так, следуя этой стратегии, *Groupon*, стремительно продвигаясь вперед, приступила к освоению европейского рынка и к поглощению преуспевающих клонов на международных рынках. Единственным препятствием было то, что ни один из клонов *Groupon* не годился для партнерства. Немецкая копия *Groupon* под названием *CityDeal* была создана братьями Самверами. *Groupon* купил *CityDeal* в обмен на акции, которые при условии успешного первичного размещения акций на бирже могли добавить к финансовому портфелю братьев миллиард долларов, хотя сама немецкая компания оценивалась примерно в 125 млн долл. Братья Самверы не были заинтересованы в управлении международным бизнесом в долгосрочной перспективе, но они согласились сотрудничать с *Groupon*.

На протяжении всего 2010 г. *Groupon* открывал представительства во многих экономически развитых странах мира. Выход на рынок Китая поставил *Groupon* перед выбором:

- 1) создать представительство с нуля;
- 2) приобрести один из примерно двух тысяч китайских сервисов, предлагающих «скидки дня» в условиях перенасыщенного рынка;
- 3) найти подходящего партнера в Китае, например, лидера онлайн-коммерции корпорацию *Tencent*.

В итоге был выбран третий вариант — партнерство с *Tencent*. Оно началось в феврале 2011 г. Для работы в проекте было нанято около тысячи сотрудников. *Groupon* и *Tencent* получили по 40% акций вновь создаваемой компании. *Groupon* за свою долю заплатил 4 млн долл. *Groupon* занимал одно место в Совете директоров, а *Tencent* — два. Поскольку сайт-клон *Groupon.cn* имел 7 млн зарегистрированных пользователей, сайт совместной компании получил название *Gaopeng*. Групповые покупки в Китае были популярны примерно с 2005 г. К приходу *Groupon* рынок был уже перенасыщен. Количество конкурентов компании оценивалось в 5000. К середине 2012 г. *Groupon* оказался лишь на восьмом месте в списке ведущих компаний китайского рынка «скидочных купонов».

### Вопросы для обсуждения

1. Какие препятствия были у *Groupon* при выходе на европейский рынок?
2. В чем заключалась специфика выхода *Groupon* на китайский рынок?

## 10.2. *Amazon*. Создание бизнес-модели знаменитого интернет-ритейлера<sup>1</sup>.

*Amazon.com* — американская компания, основанная Джеффом Безосом в 1994 г., один из первых интернет-сервисов, ориентиро-

<sup>1</sup> Подготовлено автором по материалам: Стоун Б. The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука Бизнес, 2014.

ванных на продажу товаров массового спроса. Крупнейшая в мире по обороту среди продающих товары и услуги через интернет. Штаб-квартира компании расположена в Сиэтле (штат Вашингтон). Сайт был запущен в 1995 г. Изначально на сайте *Amazon.com* продавались только книги. В июне 1998 г. магазин начинал продавать музыкальные диски, а в ноябре того же года — видеопroduкцию. Позднее в ассортименте появились МРЗ-записи, ПО, видеоигры, электроника, одежда, мебель, продукты питания и игрушки. *Amazon.com* первым сумел использовать потенциал интернета: возможность обращаться к гораздо большему количеству клиентов, чем традиционный офлайновый ритейлер. Он предложил широкий ассортимент, не ограниченный размерами склада.

Если в 1998 г. штат компании составлял 1500 сотрудников, то к началу 2000 г. он разросся до 7600 чел. В 2012 г. численность персонала *Amazon* увеличилась до 88 400 сотрудников, что на 57% превысило показатели предыдущего года, а объем продаж достиг отметки в 61 млрд долл.<sup>1</sup>

Веб-сервисы *Amazon (AWS)* позволяют работать на рынках *B2B* и *B2C*: оказывать услуги виртуализации, услуги облачного хранения информации, предоставления баз данных, вычислительных мощностей, сдачи в аренду элементов компьютерной инфраструктуры. По оценкам аналитиков, в 2012 г. данный бизнес принес компании выручку в размере 2,2 млрд долл.<sup>2</sup>

Компании, ведущие бизнес в сети Интернет, используют традиционные показатели, характеризующие степень лидерства на рынке: рост выручки и клиентской базы, количество повторных покупок, узнаваемость бренда. Джефф Безос считал, что высокая рентабельность оправдывает инвестиционные вложения в необходимые исследовательские изыскания и разработки и волнует конкурентов, в то время как более низкий уровень рентабельности еще больше привлекает клиентов.

Основные ценности *Amazon*: ориентация на потребности клиентов; бережливость; предпочтение активных действий; защита прав собственности и высокие требования к кадрам, инновации.

Как и многие другие технологические компании, компания *Amazon* понимала все преимущества перехода на более простую и гибкую технологию создания инфраструктуры, когда каждая функция и каждый сервис рассматриваются как независимые со-

---

<sup>1</sup> Стоун Б. The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука Бизнес, 2014.

<sup>2</sup> Там же.

ставляющие, которые могут быть легко модернизированы или заменены без нарушения целостности всей системы.

В настоящее время компания работает по модели многосторонней платформы и не ограничивается розничным ритейлом. *Amazon* утвердилась в статусе ведущего розничного интернет-продавца и владельца торговой платформы, стала многопрофильной технологической корпорацией, предлагающей своим клиентам инфраструктуру для облачных вычислений — *Amazon Web Services*, а также недорогие практичные цифровые устройства: электронные ридеры *Kindle* и планшетные компьютеры *Kindle Fire*.

Рассмотрим бизнес-модель *Amazon* на разных этапах исторического развития. Так, на раннем периоде становления компания не использовала инновационные методы получения и доставки товаров и не создавала запасов. В мае 1998 г. компания выпустила «мусорные облигации»<sup>1</sup>, привлекла 326 млн долл, а в феврале 1999 г. — еще 1,25 млрд долл. В период бума доткомов<sup>2</sup>, продолжавшийся с 1998 до начала 2000 г., *Amazon* сумела привлечь 2,2 млрд долл., выпустив три отдельных облигационных займа. С учетом дополнительного капитала, привлеченного за счет размещения облигаций в Европе, компания имела почти миллиард долларов наличными и ценными бумагами, что было достаточно для покрытия всех обязательств компании перед поставщиками. Кроме того, бизнес-модель с отрицательным оборотным капиталом позволяла использовать выручку от продаж для финансирования текущих операций<sup>3</sup>. В декабре 1998 г. аналитиком инвестиционной компании *Oppenheimer* был сделан прогноз, согласно которому предполагалось, что цена акций *Amazon* достигнет 400 долл. за акцию в течение последующих 12 месяцев. Однако всего через три недели акции поднялись до этой отметки.

Чистые продажи компании в 2000 г. составили 1,64 млрд долл., а чистый убыток — 1,4 млрд долл.<sup>4</sup> Далее были покупка фирмы

---

<sup>1</sup> Наиболее рискованные долговые обязательства, не обеспеченные надежными активами.

<sup>2</sup> Бум доткомов был историческим спекулятивным пузырем, покрывающим примерно 1997–2000 гг., во время которого фондовые рынки в промышленно развитых странах видели, что стоимость акций повысилась в интернет-секторе и смежных областях. «Электронный» префикс к имени компаний «.com» мог увеличить стоимость их акций. Один из авторов назвал это явление «инвестированием префикса». Крах «мыльного пузыря» имел место в 1999–2001 гг.

<sup>3</sup> *Стоун Б.* The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука Бизнес, 2014.

<sup>4</sup> Там же.

по обмену валют *Accept.com*, преобразование интернет-аукциона *Amazon Auctions* в сервис для продавцов, желающих продавать свои товары на платформе *Amazon* по фиксированным ценам.

В большей степени на формирование сегодняшней модели работы *Amazon* повлияло решение проблемы доставки товаров клиентам после размещения заказов. Несколько лет компания пыталась добиться осуществления доставки в течение одного дня. Было принято решение вложить 60 млн долл. в *Kosmo.com* — фирму, которая занималась доставкой до дверей клиентов.

В 1998 г. Безосом была приобретена компания *Jungle* из Силиконовой долины. Эта компания первой создала сайт, который на основе данных, полученных от различных интернет-магазинов, позволял своим посетителям с легкостью сравнивать цены на конкретные товары разных продавцов. Идея Безоса заключалась в размещении сервиса *Jungle* на сайте *Amazon*, чтобы покупатели могли найти и просмотреть информацию о любом товаре, даже не входящем в ассортимент *Amazon*. В случае поиска клиентом какого-либо товара на сайте *Amazon.com* ПО *Jungle* генерировало соответствующий список ссылок с указанными ценами. Затем посетитель должен был щелкнуть по выбранной ссылке, чтобы перейти на другой сайт, где и совершалась покупка. В результате данный сервис существовал на сайте лишь несколько месяцев.

Начавшиеся в 1998 г. продажи музыкальных и видеодисков шли успешно, и *Amazon* удалось обойти конкурентов — прежних лидеров на рынках этих товаров, *CDNow.com* и *Reel.com*.

В начале 1999 г. предметами интереса компании стали игрушки и электроника. С позиции ритейла, игрушки существенно отличаются от всех других категорий товара. На этом рынке не было дистрибьютеров, готовых поставлять любую продукцию и принимать обратно нераспроданные запасы. Летом 1999 г. *Amazon* официально объявила об открытии новых магазинов игрушек и электроники. В октябре 1999 г. компанией *Amazon* была приобретена компания по производству инструментов *Tool Crib of the North*.

Компания *Toys «R» Us* имела большой опыт выбора игрушек для каждого сезона и оказывала влияние на производителей для получения выгодных цен и достаточного количества самых популярных товаров. *Amazon* же обладала хорошим опытом организации интернет-торговли и своевременной доставки заказов покупателям. *Toys «R» Us* согласилась продавать через сайт несколько сотен популярных игрушек, а *Amazon* оставила за собой право дополнять ассортимент менее популярными товарами.

«Если Вы совершенно не разбираетесь в какой-то сфере, откройте возможность продаж через *Marketplace*, пригласите розничных торговцев, проследите за их поведением и тем, что они продают, сделайте необходимые выводы и включайтесь в работу» — в то время это был один из принципов работы *Amazon*<sup>1</sup>. Осенью 2000 г. *Amazon* объявила о своей новой инициативе — проекте под названием *Marketplace*. Букинисты получили возможность рекламировать свой товар непосредственно на страницах *Amazon.com*. Посетители могли купить подержанные книги у *Amazon* или у стороннего продавца. Если посетители предпочитали осуществлять покупку у стороннего продавца, например, по причине низкой цены или у *Amazon* не было нужного товара в наличии, то *Amazon* теряла такого покупателя, но при этом получала с продавца небольшую комиссию.

Компания обладала фактически неограниченными площадями для хранения товаров и подстраивалась под нужды каждого покупателя. Она позволяла оставлять на сайте своего магазина как положительные, так и отрицательные отзывы, размещала товары, бывшие в употреблении, рядом с новыми. Безос считал, что *Amazon* одновременно предлагала и низкие цены, и отличное качество обслуживания клиентов.

Во время праздничных сезонов 2000–2001 гг. *Amazon* предложила бесплатную доставку для клиентов, которые делали заказы на сумму более 100 долл. Промоакция стоила довольно дорого, но мероприятие получило отклик и привело к росту продаж. Опросы клиентов показали, что расходы на доставку были одним из самых серьезных препятствий для совершения онлайн-покупок. Компания могла бы сделать свое предложение о бесплатной доставке постоянно действующей, но только для тех клиентов, которые готовы были ждать выполнения заказа в течение нескольких дополнительных дней. Таким образом, *Amazon* разделила своих клиентов на две группы: 1) те, для кого критично время получения заказа; 2) все остальные.

Одной из проблем *Amazon* оказалось распределение товаров, было сложно заранее планировать транспортировку — не существовало способа спрогнозировать количество или тип товаров в заказе покупателя. В связи с этим было решено трансформировать места хранения товаров перед транспортировкой в центры обработки и выполнения заказов, что позволило выполнять заказы

---

<sup>1</sup> Стоун Б. *The Everything Store*. Джефф Безос и эра Amazon. М.: Азбука Бизнес. 2014.

в течение 4 ч, в то время, как другие магазины затрачивали на аналогичные операции в среднем 12 ч. Центр обработки и выполнения заказов «Феникс-3» имел площадь 57 000 м<sup>2</sup>. Каждый продукт имел штрих-код, помогающий рассчитывать наиболее оптимальные пути перемещения персонала внутри объекта.

В начале 2001 г. *Amazon* подписала контракт с сетью книжных магазинов *Borders*, которая начала строительство крупного распределительного центра для выполнения онлайн-заказов. Кроме того, был подписан контракт с ретейлером *Circuit City*, что позволило расширить скудный ассортимент электроники.

В январе 2002 г. *Amazon* представила новый сервис под названием *Free Super Saver Shipping* (бесплатная сверхэкономичная доставка) для заказов стоимостью выше 99 долл. Уже через несколько месяцев эта планка была опущена до 49 долл., а затем и до 25 долл. Сервис экономичной доставки изменил потребительское поведение и послужил стимулом для покупателей осуществлять более крупные заказы и покупать товары из новых категорий. Также с внедрением технологии *1-Click* упростился процесс покупки, и клиенты стали тратить больше денег.

Следующая инновация, программа подписки *Prime* открыла новые возможности для продвижения *Amazon*. Согласно этой услуге другие торговые фирмы могли хранить свои товары в центрах обработки и выполнения заказов *Amazon* и использовать ее средства доставки. При этом, заказывать товары сторонних продавцов могли подписчики программы *Prime*.

В январе 2002 г. *Amazon* отчиталась о первом в ее истории прибыльном квартале. Чистая прибыль составила 5 млн долл., доход на акцию оказался символическим. Маркетинговые затраты компании снизились, объем выручки, полученной в Великобритании и Германии, вырос, сделки сторонних продавцов на платформе *Amazon* составили 15% от общего количества принятых заказов. Сразу после публикации отчетности курс акций компании подскочил к закрытию биржевых торгов на 25%.

Сервис текстового поиска был представлен *Amazon* в октябре 2003 г., когда компания запустила собственную поисковую систему.

С января 2004 г. *Amazon* начала создавать сервис, названный впоследствии «Механический турок», привлекая участников проекта к выполнению таких заданий, как просмотр отсканированных образов книжных страниц и проверка загруженных пользователями на сайт *Amazon* изображений на предмет цензуры. Использование краудсорсинговых технологий привело к тому, что к 2007 г. в дан-

ном проекте участвовало уже более 100 тыс. работников из более чем 100 стран.

В 2004 г. *Amazon* собиралась приобрести интернет-магазин *Zappos*, продающий обувь и одежду. *Zappos* обещала своим покупателям бесплатную доставку заказов и возможность вернуть приобретенный товар в течение года. В период 2003–2005 гг. объем продаж *Zappos* поднялся с 8,5 млн долл. до 370 млн долл. При этом, сайт компании *Zappos* не был приспособлен для продажи товаров, имеющих множество вариаций исполнения, что было неприемлемо для *Amazon*. В итоге в 2006 г. Безос решил создать новый сайт. Бизнес *Zappos* продолжал расти и в 2008 г. превысил 1 млрд долл. Осенью 2008 г. финансовый кризис заморозил рынки капитала, потребительский спрос упал и компании пришлось отказаться от бесплатной доставки заказов клиентам и сократить персонал на 8%. Цена приобретения компанией *Amazon* проекта *Zappos* составила 900 млн долл.

В марте 2006 г. *Amazon* представила свой веб-сервис *S-3*, позволяющий другим сайтам и разработчикам хранить компьютерные файлы (фотографии, документы, игровые профили и пр.) на серверах *Amazon*.

В 2007 г. *Amazon* представила собственный музыкальный магазин. Доминирующее положение компании *Apple*, которая в апреле 2003 г. представила свой музыкальный магазин *iTunes* на рынке цифровой музыки, заставило *Amazon* задуматься о стратегии дальнейшего развития. В то время продажи книг, музыки и фильмов обеспечивали компании 74% общей годовой выручки.

В апреле 2007 г. квартальные продажи компании превысили 3 млрд долл., что соответствовало 32% годовому приросту и превышало средние показатели темпов роста в электронной коммерции на 20%. В июле 2007 г. *Amazon* впервые превзошла *e-Bay* по размеру капитализации. В отчете за 2007 г. *Amazon* указала, что достигла уровня продаж в 14,8 млрд долл., что больше, чем у ее главных конкурентов вместе взятых: *Barnes&Noble* — 5,4 млрд долл., *e-Bay* — 7,7 млрд долл.

В 2000–2008 гг. компания приобрела всего несколько фирм, среди которых были: китайский интернет-магазин *Joyo* (куплен за 75 млн долл.); издательство *BookSurge*; сайт аудиокниг *Audible* (куплен за 300 млн долл.).

В 2010 г. корпорация *Microsoft* объявила о запуске собственного сервиса под названием *Azure*. В 2012 г. по тому же пути пошла компания *Google*, запустив сервис *Compute Engine*. Стартапам больше не требовалось тратить свой венчурный капитал на покупку сер-



веров и найм специалистов для их обслуживания. Расходы на инфраструктуру перестали быть фиксированными и могли расти в прямой зависимости от доходов стартапа.

В феврале 2009 г. *Amazon* представила новый букридер *Kindle-2*, изменивший способ чтения книг для людей во всем мире, и быстро заняла 90% американского рынка цифровых устройств для чтения. В том же году *Amazon* представила новую программу *Encore*, которая позволяла авторам напрямую публиковать свои новые или уже существующие книги в магазине *Kindle* и получать 70% выручки от их продажи.

В 2010 г. *Amazon* учредила дочернюю компанию под названием *Warehouse Deal*, которая скупала отремонтированные и бывшие в употреблении товары, чтобы продавать их на собственном сайте и на *Marketplace*.

В октябре 2011 г. *Amazon.com* анонсировал партнерство с одним из самых известных издательств комиксов *DC Comics*. Согласно договоренностям, *Amazon* получило эксклюзивные права на электронные версии самых популярных комиксов, включая «Супермена», «Бэтмена», «Зеленый Фонарь», «Песочного человека» и «Хранителей». Партнерство предполагало соблюдение условий, согласно которым главный конкурент *Amazon*, *Barnes&Noble*, должен будет удалить все электронные версии комиксов с полок своего интернет-магазина. Теперь купить комиксы возможно было только посредством планшета *Kindle Fire*, запущенного в продажу компанией *Amazon*.

В начале 2012 г. доля *Amazon* на рынке электронных книг сократилась с 90 до 60% по сравнению с 2010 г. Осенью 2012 г. Безос представил новую линейку устройств *Kindle Fire*, включая модель, совпадающую по размерам с *iPad*, а также предназначенное для чтения электронных книг устройство *Kindle Paperwhite* стоимостью 119 долл.

В настоящее время сервис *Amazon.com* охватывает различные категории товаров, в том числе электронные книги, бытовую электронику, детские игрушки, продукты питания, хозяйственные товары, спортивные товары и многое другое.

#### Вопросы и задания для обсуждения

1. Назовите причины краха доткомов 1998–2000 гг.
2. Почему проект *Amazon* с созданием собственных интернет-аукционов, запущенный в марте 1999 г., оказался безуспешным?
3. В чем заключалась ошибка размещения сервиса *Jungle* на сайте *Amazon*?
4. Какой смысл заложен в пяти основных ценностях *Amazon*?
5. Оцените сильные и слабые стороны проекта *Marketplace*.
6. Почему Джефф Безос называет *Amazon* «антиммагазином»?

7. Как удалось *Amazon* сократить время транспортировки заказа и почему это позволило получить компании конкурентные преимущества?
8. Как изменилось потребительское поведение клиентов с внедрением технологии *1-Click* и сервиса ускоренной доставки *Prime*?
9. В чем специфика проекта *Amazon* «Механический турок», выведенного на рынок в 2005 г.?
10. Почему компания *Apple* доминировала в 2003–2007 гг. на рынке цифрового контента?
11. Что позволило компании *Amazon* превзойти своих главных конкурентов *Barnes&Noble* и *eBay* по объемам продаж 2007 г.?
12. С какими препятствиями столкнулась *Amazon* при вступлении в обувной бизнес (покупка компании *Zappos*)? Какие решения были предложены Джеффом Безосом?
13. Какой преимущественно стратегии расширения и выхода на новые рынки придерживалась компания *Amazon*?
14. Как инновационное развитие меняло бизнес-модель *Amazon*, обеспечивающее вывод на рынок новых продуктов/услуг и рост доходов компании?

### 10.3. *eBay* и *Amazon*. Конкуренция или кооперация.

В 1994 г. Джефф Безос основал легендарную интернет-компанию *Amazon*, работающую на массовом рынке и предлагающую сначала книги, а потом широкий ассортимент продукции и услуг на рынках *B2B* и *B2C*. Примерно в начале 2000-х гг. в поле зрения *Amazon* попал вызывающий опасения конкурент — компания *eBay*. *eBay* — стартап из Силиконовой долины, запущенный в 1995 г. под названием *AuctionWeb*. В 1997 г. прибыль *eBay* составила 5,7 млн долл., в 1998 г. — 47,4 млн долл., в 1999 г. — 224,7 млн долл. *eBay* использовала эффективную бизнес-модель, согласно которой, она брала комиссионные с каждой продажи, но при этом не несла никаких затрат на хранение запасов и рассылку почтовых отправок. Все желающие выставляли на сайте компании свои товары, которые уходили с аукциона по наиболее высокой цене из всех предложенных. При этом доставку до покупателя организовывали сами продавцы.

Летом 1998 г. состоялась встреча руководителей компаний *eBay* и *Amazon*, в ходе которой обсуждались различные варианты совместной работы. Было принято решение размещать на сайте *Amazon* ссылки на *eBay*, когда клиент осуществляет поиск коллекционных товаров на сайте интернет-аукциона *eBay*. В свою очередь, на сайте *eBay* было предложено размещать ссылки на продающиеся в *Amazon* книги популярных авторов.

Безос полагал, что сможет обойти *eBay* с учетом того, что *Amazon* могла себе позволить взимать с продавцов более низкую комиссию

и предлагать клиентам бесплатную страховку от мошенничества. Предвидя потребность участников аукционов в обмене валют, Безос потратил 175 млн долл. на приобретение фирмы *Accept.com*, которая на тот момент завершала сделку с *eBay*. В начале 2001 г. руководители *eBay* посетили *Amazon* и предложили компании выкупить у них неудавшийся бизнес по проведению интернет-аукционов — сервис *Amazon Auctions*.

Аукционы *Amazon* были запущены в марте 1999 г. Безос приобрел компанию, ведущую трансляцию аукционов в сети Интернет, и подписал контракт с легендарным аукционным домом *Sotheby's*, сосредоточившись на предложении высококачественных товаров, но эти усилия ни к чему не привели. Клиенты могли попасть на аукционы *Amazon*, только кликнув по специальной вкладке, расположенной на главной странице интернет-магазина. Это было барьером для посетителей, которые привыкли использовать сайт для обычных интернет-покупок с фиксированной ценой для каждого товара. В итоге аукционы были преобразованы в платформу для продавцов, предоставлявшую им возможность торговать на *Amazon.com* по своим фиксированным ценам.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Почему компания *eBay* предложила *Amazon* сделку по выкупу у нее бизнеса по проведению интернет-аукционов (*Amazon Auctions*)?
2. Если бы вы были руководителем *eBay*, какую бы стратегию развития вы предпочли?

#### *Вопросы и задания для дискуссии*

1. Приведите примеры нахождения успешных идей для ведения бизнеса в сети Интернет.
2. Какие ключевые ориентиры инновационного бизнеса можно привести?
3. Опишите проблемы поиска венчурного финансирования в России.

#### *Темы индивидуальных и коллективных проектов*

1. Поиск идеи для новой электронной услуги / цифрового продукта.
2. Разработка MVP.

#### *Тема эссе*

«Стартап — это упражнение в создании организации, поэтому здесь обязательно нужен менеджмент»<sup>1</sup> (Эрик Рис).

---

<sup>1</sup> Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2013.

## Список рекомендуемой литературы

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: учебник / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2008.
2. *Бланк С.* Стартап. Настольная книга основателя [Текст] / С. Бланк, Б. Дорф. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
3. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономист, 2008.
4. *Голдратт Э.М.* Критическая цепь [Текст] / Э.М. Голдратт; пер. с англ. Е. Федурко. — Минск: Попурри, 2013.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2017.
6. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
7. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
8. *Липидус Л.В.* Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг [Текст] // Сб. статей Междунар. науч. конф. «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова) / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 519–525.
9. *Липидус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Липидус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
10. *Липидус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
11. *Липидус Л.В.* Big data, Sharing Economy, Интернет вещей, Роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса [Текст] / Л.В. Липидус // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017.
12. *Мескон М.* Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2008.
13. *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2016.

14. *Рис Э.* Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели [Текст] / Э. Рис. — М.: Альпина Паблшер, 2013.
15. *Сеннетт Ф.* Groupm. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем [Текст] / Ф. Сеннетт. — М.: Альпина Паблшер, 2013.
16. *Стоун Б.* The Everything Store. Джефф Безос и эра *Amazon* [Текст] / Б. Стоун. — М.: Азбука Бизнес, 2014.
17. *Фелд Б.* Привлечение инвестиций в стартап [Текст] / Б. Фелд, Дж. Мендельсон. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
18. *Хау Дж.* Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса [Текст]: пер с англ. / Дж. Хау. — М.: Альпина Паблшер, 2014.
19. *Банк С.* The Guide To Minimum Viable Products: A Master Collection of Frameworks, Expert Opinions, and Examples [Text] / С. Банк. — Kindle edition. — 2014.
20. *Чэффи Д.* Digital Business and E-Commerce Management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — Pearson Education, 2014.
21. *Хоу Дж.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Three Rivers Press, 2009.

## Глава 11

# ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ИНДУСТРИЯ 4.0: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ

В результате изучения главы 11 студент будет:

### **знать**

- возможности эпохи мобильного интернета и мобильной коммерции;
- особенности *Sharing Economy*;
- роль технологий Индустрии 4.0 в развитии бизнеса;
- перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции через призму глобальных трендов;

### **уметь**

- анализировать драйверы будущего мобильной коммерции;
- проводить анализ влияния социальных сетей на потребительское поведение;
- выявлять причины изменения моделей потребления и моделей производства;
- анализировать возможности и угрозы внедрения технологий *Big data*, искусственного интеллекта и машинного обучения (*Machine Learning*), интернета вещей (*IoT*), роботизации, виртуальной и дополненной реальности (*VR* и *AR*), 3D-принтеров;

### **владеть**

- способностью использовать на практике *Big data* в качестве инструмента клиентономики.

*Ключевые термины:* цифровая экономика (*digital economy*); Индустрия 4.0 (*Industry 4.0*); модели потребления (*consumption patterns*); модели производства (*production models*); мобильная коммерция (*mobile commerce*); социальные сети (*social networks*); экономика совместного потребления (*Sharing Economy*); краудсорсинг (*crowdsourcing*); блокчейн (*blockchain*); облачные технологии (*cloud technology*); услуги виртуализации (*virtualization services*); интернет вещей (*Internet of things, IoT*); большие данные (*Big data*); искусственный интеллект (*artificial intelligence*); машинное обучение (*Machine Learning*); виртуальная реальность (*virtual reality, VR*); дополненная реальность (*augmented reality, AR*); роботизация (*robotization*); 3D-принтеры (*3D-printers*); жизненный цикл инноваций (*the life cycle of innovation*).

## 11.1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

В 1990 г., в то время, когда британский ученый Тим Бернерс-Ли разработал коды, благодаря которым интернет стал доступен миллионам жителей нашей планеты, мало кто мог предположить, как это в дальнейшем отразится на развитии экономики в целом и на отраслях в частности. Сегодня все наблюдают за трансформацией бизнес-моделей, формированием новых рынков, появлением новых услуг. Характерными признаками цифровой экономики стали: новый вид производства (*peer-to-peer production*), массовое сотрудничество, народное владение интеллектуальной собственностью, изменяющиеся модели потребления (*Sharing Economy*), открытый рынок труда.

В настоящее время доля электронной коммерции в общем объеме ритейла в России составляет 3,3%, что почти в 2–4 раза ниже, чем в развитых странах<sup>1</sup>, не все сервисы, успешно работающие за рубежом, имеют потенциал роста в России. Российский рынок цифровой экономики (интернет-торговли, интернет-сервисов, контента, электронных платежей) составляет 2,2% от ВВП (1,57 трлн руб.), а интернет-зависимые рынки — 16% от ВВП (11,8 трлн руб.)<sup>2</sup>. Тенденции таковы, что данные рынки будут только расти. Этому будут способствовать процессы и явления, связанные с четвертой промышленной революцией и технологиями Индустрии 4.0, среди которых массовая роботизация, технологические платформы виртуальной и дополненной реальности, 3D-принтеры и др.

Термин «Индустрия 4.0» появился в 2011 г. на Ганноверской ярмарке и был предназначен для обозначения коренного преобразования глобальных цепочек создания стоимости. Распространяя технологию «умных заводов», четвертая промышленная революция создает мир, в котором виртуальные и физические системы производства гибко взаимодействуют между собой на глобальном уровне, что обеспечивает полную адаптацию продуктов и создание новых операционных моделей»<sup>3</sup>.

По мнению автора учебника, *Индустрия 4.0* — совокупность отношений, складывающихся в процессах производства, связанных

<sup>1</sup> Online retailing Europe, Euromonitor, анализ BCG.

<sup>2</sup> По данным Российской Ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК). *Зверева Т.* Интернет-экономика: зоны стабильности. Тематические страницы РБК+. 13 апреля 2016 г. С. 3; Экономика Рунета. Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». С. 5.

<sup>3</sup> *Шваб К.* Четвертая промышленная революция: пер. с англ. М.: Издательство «Э», 2017. С. 16.

с проникновением цифровых технологий (технологий Индустрии 4.0), направленных на повышение конкурентоспособности бизнеса и страны. Для России, в отличие от немецкой государственной инициативы, направленной на интернетизацию промышленности, термин «Индустрия 4.0» означает цифровую трансформацию всех отраслей экономики.

Согласно общей теории систем Людвиг Фон Берталанфи, каждая система имеет вход, выход, преобразующие процессы и обратную связь. Если объяснять смысл термина «Индустрия 4.0» на языке теории систем, то под ним следует понимать следующее: «Индустрия 4.0 — это система, состоящая из цепочки производственных процессов, неотъемлемым элементом которой является обмен данными в цифровой форме между звеньями системы с помощью онлайн-технологий (людьми, машинами, облаком (DATA-центрами)).

С учетом корреляции с программой «Цифровая экономика Российской Федерации», можно отметить, что Индустрия 4.0 — совокупность отношений, складывающихся в процессах производства при проникновении прорывных «сквозных» инновационных технологий во все отрасли экономики, направленных на повышение конкурентоспособности страны. К прорывным «сквозным» инновационным технологиям следует относить *Big data*, нейротехнологии, искусственный интеллект, квантовые технологии, системы распределенного реестра, промышленный интернет, технологии беспроводной связи, компоненты робототехники и сенсорики, технологии виртуальной и дополненной реальности (*VR, AR*), новые производственные технологии.

В настоящее время российские компании сталкиваются с вызовами, которые в ближайшие 3–5 лет окажут значительное влияние на их развитие.

## **11.2. ВЫЗОВЫ ЭПОХИ МОБИЛЬНОГО ИНТЕРНЕТА И МОБИЛЬНОЙ КОММЕРЦИИ**

Переход к эпохе мобильного интернета стал новой фазой процесса эволюции веб-технологий. Обратимся к истории: так, начиная с 1990 г. наблюдалась положительная динамика роста числа пользователей интернета. Только за период с 2008 по 2015 г. количество пользователей сети Интернет выросло более чем в 2 раза — с 1,5 млрд чел. до 3,175 млрд чел. в мире и до 84,0 млн чел. в России. Очевидно, что такой бурной динамики роста аудитории, который



наблюдался в 2000-х гг., через 10–15 лет после появления Интернета уже не будет, но есть еще труднодоступные регионы, которые постепенно будут покрыты интернетом. Решение этой задачи возведено правительствами многих стран в ранг государственной важности. Над ней работают и крупные корпорации.

Интерес представляют проекты, которые корпорация *Facebook* запустила совместно с *Samsung, Ericsson, Nokia* и др. Речь идет о мобильном приложении *internet\_org* для Африки, Латинской Америки и Азии, позволяющем не платить за трафик при просмотре социально значимых сайтов. Другой проект *Facebook* — создание интернет-сетей с помощью беспилотников. Примером тому работающий на солнечных батареях, летательный аппарат *Aquila*, который впервые был запущен 28 июня 2016 г.<sup>1</sup> *Aquila* может находиться в воздухе 90 дней, размах крыла — 42 м, вес — 450 кг<sup>2</sup>. После реализации данного проекта *Facebook* выполнит свою миссию — доставить Интернет во все дома в труднодоступных регионах.

Потребление интернета и контента с мобильных устройств в развитых странах превышает выход в интернет с других девайсов. Этому способствовало удешевление стоимости мобильного интернета сотовыми операторами и наращивание продаж производителями смартфонов. В итоге уже на август 2015 г. число мобильных устройств (7,529 млрд) превысило численность населения мира (7,357 млрд)<sup>3</sup>.

Время выхода в интернет с мобильных устройств во многих странах превысило 50%, например, в Канаде — 52%, в Великобритании — 56%, в США — 61%<sup>4</sup>. Проникновение мобильного Интернета в России на конец 2015 г. оценивалось в 64% (+ 58% против 2014 г.)<sup>5</sup>. По данным *Forrester Research*, 65% маркетологов используют мобильный маркетинг, 45% из которых уже проводили рекламу марок через мобильную электронную почту<sup>6</sup>.

В последние годы наблюдается бурный рост рынка мессенджеров, чему также способствует популярность роста компьютерных игр, например, *Pokemon Go*.

<sup>1</sup> URL: <https://nplus1.ru/news/2016/07/22/aquila> (дата обращения: 05.12.2016).

<sup>2</sup> URL: <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/11/23/666524-bespilotnik-facebook-avariyu> (дата обращения: 05.12.2016).

<sup>3</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015>.

<sup>4</sup> По данным *comScore Mobil Metrix. comScore*, март 2015 г.

<sup>5</sup> URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/google-conferences/konferentsiia-google-mobile-day-2015-rossiia/>.

<sup>6</sup> *Казнина О.В.* Современные методы продвижения бренда: digital-брендинг // Бренд-менеджмент. 2015. № 1 (80). С. 25.

Сегодня *Yandex*, *Google*, *Facebook* являются мобильными экосистемами, обеспечивающими огромный мобильный трафик. Все аргументы позволяют утверждать, что мир вступил **в эпоху мобильного интернета и мобильной коммерции**. Бизнес должен уделять все больше внимания данному каналу продаж, совершенствовать юзабилити интерфейсов мобильных версий интернет-сайтов и разрабатывать мобильные приложения.

Таким образом, вызовы эпохи мобильного интернета и мобильной коммерции будут способствовать, во-первых, переходу от офлайн-ового «*bricks and mortar*» к онлайн-овому бизнесу, во-вторых, созданию 100% онлайн-овых бизнес-моделей «*click*» *business*, в-третьих, дальнейшему встраиванию онлайн-овых инструментов в офлайн-овый бизнес «*click and mortar*».

### 11.3. УСИЛЕНИЕ ВЛИЯНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

На август 2015 г. в социальных сетях было зарегистрировано 2,206 млрд чел.<sup>1</sup> Социальные сети приобрели статус СМИ (*social media*). Самой популярной социальной сетью во всем мире является *Facebook*, число пользователей которой приближается к 1,5 млрд чел. По мнению Клауса Шваба, «*Facebook* изменила мир маркетинга, превратив миллиард “друзей” в рекламодателей, торговцев и покупателей»<sup>2</sup>. Среди современных популярных сетей выделяются *Instagram* с системой хештегов<sup>3</sup> и *Twitter*.

В настоящее время усиливается влияние социальных сетей на пользователей, на их выбор и принятие решений о покупке. *Louis Vuitton* в 2013 г. потерял 12% стоимости из-за ограниченной доступности бренда в социальных сетях и чрезмерного ухода в эксклюзивность<sup>4</sup>.

Представители поколения *Next* больше доверяют тем, кто оставляет свои комментарии, отзывы и входит в круг «друзей». Реалии таковы, что пользователи интернета будут и дальше создавать профили в социальных сетях и наращивать численность

<sup>1</sup> Портал *We are social*. URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015>.

<sup>2</sup> Эванс Ф., Форт II. Карта Борхеса. Поиск своего пути в условиях цифровой революции. BCG The Boston Consulting Group, 2015. С. 72.

<sup>3</sup> Хештег (англ. *hashtag* от *hash* — «символ “решетка”» + *tag* — «тэг») — это слово или фраза, которым предшествует символ «#».

<sup>4</sup> Казнина О.В. Современные методы продвижения бренда: digital-брендинг. С. 30.

друзей. Корпорации также будут открывать свои корпоративные аккаунты и группы в социальных сетях, потому что это является одним из действенных инструментов электронной рекламы.

#### 11.4. SHARING ECONOMY: НОВАЯ МОДЕЛЬ СОВМЕСТНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

В научной литературе *Sharing Economy* рассматривается как модель совместного потребления. Согласно данным PwC, среди сегментов *Sharing Economy* выделяют пять основных (рис. 11.1):

- 1) совместное пользование жильем (*peer-to-peer accommodation*);
- 2) совместное пользование транспортом (*peer-to-peer transportation*) — автомобилями (*car sharing*);
- 3) услуги по уходу за домом (*on-demand household services*);
- 4) профессиональные услуги (*on-demand professional services*) — консультантов, дизайнеров, бухгалтеров и др.;
- 5) коллективное финансирование (*collaborative finance*) — краудфандинг (*crowdfunding*), взаимное кредитование (*peer-to-peer lending*).

К этому списку можно добавить еще услуги музыкальных и видеостриминговых сервисов.



Рис. 11.1. Основные сегменты Sharing Economy<sup>1</sup>

Растущая популярность шеринговых сервисов способствует росту доли *Sharing Economy* по сравнению с рынком традиционной аренды жилья, автомобилей, книг, DVD, номеров в отелях, оборудования и пр. Так, если в 2013 г. рынок *Sharing Economy* оценивался

<sup>1</sup> Составлено автором по данным PwC.

в 15 млрд долл., а рынок традиционной аренды — в 240 млрд долл., то по прогнозам *PwC* к 2025 г. рынок *Sharing Economy* вырастет до 335 млрд долл. и по объему сравняется с рынком традиционной аренды. По объему рынка на первом месте находится сегмент совместного пользования жильем (15,100 млн евро), на втором — сегмент коллективного финансирования (5,200 млн евро), на третьем — сегмент совместного пользования транспортом (5,100 млн евро).

По данным *PwC* доходы шеринговых платформ в период с 2013 по 2015 гг. ежегодно росли на 80–95%. Самым доходным сегментом в Европе в 2015 г. стал сегмент совместного пользования транспортом (1,650 млн евро), вторую позицию занимает сегмент совместного пользования жильем (1,150 млн евро), на третьей, с большим отрывом — сегмент услуг по уходу за домом (450 млн евро). К 2025 г. сегмент совместного пользования транспортом сохранит свое лидерство, сегменты совместного пользования жильем и услуг по уходу за домом займут третье и второе места соответственно<sup>1</sup>.

Рост рынка *Sharing Economy* объясняется готовностью населения делиться собственным имуществом и к совместному пользованию чужим имуществом (рис. 11.2): 68% и 66% онлайн-потребителей по всему миру соответственно.

Катализаторами развития *Sharing Economy* стали агрегаторы, которые уже через несколько лет после выхода на рынок приобрели популярность и становились успешными. Например, сервис кратковременной аренды частного жилья *Airbnb* (2008 г.) обслуживает 155 млн в год (на 2015 г.), что на 22% больше, чем вся сеть отелей *Hilton*<sup>2</sup>. *Airbnb* предлагает клиентскую поддержку, прием платежей и страховку для владельцев жилья (1 млн долл.). Принятая схема монетизации: 3% оплачивает арендодатель и от 6 до 12% — арендатор в зависимости от стоимости объекта. Среди других прогрессивных сервисов стоит отметить *Uber*, *Gett*, «Яндекс.Такси», *BlaBlaCar* и др.

Таким образом, можно констатировать, что в ближайшем будущем *Sharing Economy* потеснит традиционный сегмент аренды, будут развиваться новые сервисы, что придаст новые импульсы для продвижения, особенно на российском рынке.

<sup>1</sup> Ланидус Л.В. Big data, Sharing Economy, Интернет вещей, Роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет: 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Ланидус. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова. 2017.

<sup>2</sup> URL: <https://www.airbnb.ru> (дата обращения: 05.12.2016).

## The Rise of the Sharing Economy

% of online consumers willing to participate in sharing communities\*

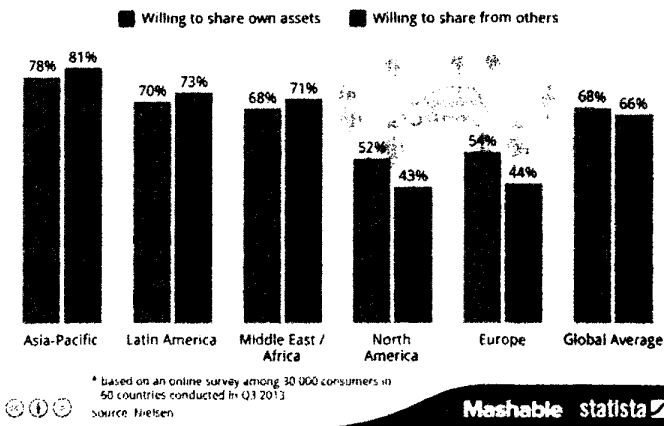


Рис. 11.2. Готовность населения к пользованию сервисами *Sharing Economy*<sup>1</sup>

### 11.5. BIG DATA КАК ИНСТРУМЕНТ КЛИЕНТОНОМИКИ

Сегодня *Big data* является инновационным инструментом сбора больших данных для повышения клиентоориентированности и принятия решений по различным направлениям деятельности бизнеса. Особую роль в маркетинге играют сбор, обработка и анализ *Big data* о потребителях, так как это позволяет повышать эффективность рекламы и осуществлять точечное воздействие на потребительское поведение через таргетинг. Переход к персонализации повлек за собой рост интереса к проведению исследований в области клиентономики.

На практике используют классификацию данных по критерию их упорядоченности и единообразия представления. Различают структурированные и неструктурированные данные. **Структурированные данные** четко упорядочены и поступают из установленных источников в единообразных форматах. Для их обработки легко составить корреляционные зависимости и посредством принятых алгоритмов заставить машину проводить анализ данных под поставленную задачу. **Неструктурированные данные** — неупорядоченные

<sup>1</sup> Nielsen, Mashable statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/252007/number-of-full-time-employees-of-nielsen-in-the-united-states/>.

данные, поступающие из различных источников, не всегда заведомо установленных, в различных форматах, что усложняет процесс их сбора, обработки, сопоставления и анализа. Как следствие — возникновение проблем потери времени и валидации результатов.

Бизнес использует возможности *Big data*, что выражается, с одной стороны, в встраивании новых процессов по сбору, обработке и анализу *Big data* в бизнес-модели компаний; с другой стороны, компании, имеющие доступ к большим данным, представляющим коммерческий интерес для внешних контрагентов, выходят на рынок *Big data* с новыми продуктами и проектами. Например, ОАО «Сбербанк» анонсировал проект «Открытые данные». ОАО «Сбербанк» будет продавать прогнозные и статистические модели, основанные на обезличенных данных о клиентах банка. На анализе транзакционной активности банк может продавать, особенно ритейлерам, информацию о том, в каком месте нужно открывать или размещать тот или иной магазин<sup>1</sup>. Это очень грамотное и своевременное решение.

Компания «Яндекс» считается одним из заметных участников рынка *Big data*. В 2014 г. она вывела *Yandex Data Factory*, основным направлением деятельности которой является «анализ баз разрозненных данных, объем которых требует применения специальных инструментов для их обработки». *Yandex Data Factory* выпустила сервис специально для Магнитогорского металлургического комбината: он принимает данные по исходному составу и массе шихты (смеси исходных материалов для производства стали), требования по содержанию химических элементов в готовой стали, другие параметры плавки и в реальном времени выдает оператору рекомендации по использованию ферросплавов и добавочных материалов. Это позволяет получать сталь с заданным химическим составом при минимальных затратах: экономия может превысить 275 млн руб. в год<sup>2</sup>. Другим примером успешного использования *Big data* является встраивание новой транспортной системы Москвы с учетом потребностей в возможных перемещениях потенциальных пассажиров, чтобы как можно лучше удовлетворить их потребности.

Компании в ближайшие 3–5 лет будут вынуждены переходить на внедрение технологий *Big data*, так как в противном случае они не смогут конкурировать на рынке за привлечение и удержание клиентов.

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/11/23/666539-sberbank-rinok-bolshih-dannih> (дата обращения: 05.12.2016).

<sup>2</sup> Там же.

## 11.6. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И МАШИННОЕ ОБУЧЕНИЕ (MACHINE LEARNING)

Искусственный интеллект все больше проникает в производственные процессы и операции компаний. Машинное обучение — метод, при котором компьютер перебирает данные на основе искусственных нейронных сетей и, по сути, «пишет собственную программу на основе обнаруженных статистических закономерностей. Самый очевидный пример использования машинного обучения на практике — фильтры спама в электронной почте. Программа учится самостоятельно распознавать нужную информацию. Приложение, которое способно автоматически идентифицировать основной массив нежелательной почты и при этом постоянно совершенствоваться и адаптироваться по мере появления новых образцов спама»<sup>1</sup>. Другим примером технологии машинного обучения являются технологии распознавания лиц, в том числе по фотографиям, успешной из которых можно назвать систему распознавания лиц *Facebook*, или умение считывать информацию по губам с помощью алгоритма *Google*.

По некоторым оценкам, «на алгоритмы автоматизированной торговли сейчас приходится не менее половины или даже 70% всех операций на фондовом рынке. Так называемые роботы-трейдеры разработаны на основе технологий искусственного интеллекта. Они автоматически отслеживают действия паевых инвестиционных фондов и пенсионных фондов, ..., стараются обмануть другие алгоритмы, сначала наводняя систему фиктивными заявками-приманками, а затем отзывая их за доли секунды»<sup>2</sup>.

Технологии машинного обучения (*Machine Learning*) позволяют значительно приблизиться к персонализации в обслуживании клиентов при более широком охвате целевой аудитории. Использование технологий машинного обучения — довольно дорогостоящее дело, которое еще на протяжении нескольких лет будет недоступно компаниям малого и среднего бизнеса.

По оценкам *Bank of America Merrill Lynch*, к 2020 г. рынок искусственного интеллекта вырастет до 153 млрд долл.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Форд М. Роботы наступают: Развитие технологий и будущее без работы: пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2016. С. 125.

<sup>2</sup> Форд М. Роботы наступают: Развитие технологий и будущее без работы: пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2016. С. 156–157; Bloomberg Bolsters Machine-Readable News Offering, *The Trade*, February 19, 2010. URL: [http://www.thetradenews.com/News/Operations\\_Technology/Market\\_data/Bloomberg\\_bolsters\\_machiner-readable\\_news\\_offering.aspx](http://www.thetradenews.com/News/Operations_Technology/Market_data/Bloomberg_bolsters_machiner-readable_news_offering.aspx).

<sup>3</sup> По данным статьи: *Осунов И.* Искусственный интеллект. РБК, январь-февраль 2017. С. 38–39.

## 11.7. КРАУДСОРСИНГ. КРАУДФАНДИНГ. БЛОКЧЕЙН. ОБЛАЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Краудсорсинг повлиял на изменение как моделей производства, так и моделей потребления<sup>1</sup>. Компании все чаще стараются передать те или иные производственные функции «толпе»<sup>2</sup>, для того чтобы будущие потребители продукции и услуг были вовлечены в процесс производства. Все бóльшую популярность набирают продукты ПО с открытым исходным кодом (*open source*). Сами краудсорсеры являются активизаторами дополнительного потребительского спроса. Именно это позволяет ученым и специалистам рассматривать краудсорсинг в качестве инструмента маркетингового продвижения продукции/услуг/проектов<sup>3</sup>.

Наряду со знаменитой библиотекой «Википедия», появляются новые сервисы, контент для которых создают сами пользователи, например карты для навигационного приложения *Waze*. Приложение позволяет отслеживать ситуацию на дорогах и трассах в режиме реального времени, прокладывать оптимальные маршруты, получать информацию и предупреждать других пользователей об изменении дорожных условий, препятствиях, общаться с другими пользователями на карте<sup>4</sup>.

Тренд перевода компаний на бизнес-модель «100% краудсорсинг» актуален не для всех отраслей. Тем не менее практически всем компаниям доступно использование технологий краудсорсинга для решения отдельных отраслевых задач. Расширение управленческих компетенций в области разработки и внедрения крауд-проектов приведет к дальнейшему росту их популярности во всех отраслях экономики.

Если краудсорсинг — это коллективный разум, то краудфандинг — коллективный кошелек. Краудфандинг как технология привлечения денежных средств для финансирования различных

---

<sup>1</sup> *Липидус Л.В.* Краудсорсинг краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 476–479.

<sup>2</sup> *Бабыкина Ю.М.* Краудсорсинг как явление электронной коммерции // Сб. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых «Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции». МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016.

<sup>3</sup> *Липидус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг // Вестник финансового университета. 2016. Т. 20. № 4 (94). С. 32–41.

<sup>4</sup> URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Waze> (дата обращения: 12.03.2017).



проектов представляет интерес для всех компаний, независимо от их размера и сферы деятельности<sup>1</sup>.

На российском рынке есть несколько крупных краудфандинговых платформ, которые оказывают услуги по сопровождению краудфандинговых проектов.

Самые популярные российские краудфандинговые платформы *planeta.ru* и *Boomstarter* появились в 2012 г. В настоящее время насчитывается более 30 платформ. Несмотря на то, что российскому рынку уже пять лет, он все еще очень сильно отстает от аналогичных зарубежных аналогов. Так, сборы на 8 тыс. проектов на *Planeta.ru*, из которых каждый третий оказался успешным, составили более 660 млн руб. 1,5 тыс. проектов на *Boomstarter* за это же время собрали 330 млн руб. (успешных — 38%). При этом самая знаменитая зарубежная платформа *Kickstarter* собрала 3 млрд долл. и провел 126 тыс. успешных проектов<sup>2</sup>.

Ожидается, что **блокчейн** станет не только технологией проведения операций с виртуальными деньгами, но и основой архитектуры бизнеса. «Технология блокчейн представляет собой четко структурированную базу данных с определенными правилами построения цепочек транзакций и доступа к информации, которая исключает кражу данных, мошенничество и т.д.»<sup>3</sup> Данную технологию в будущем ожидает большая популярность.

**Облачные технологии** будут эволюционировать и рынок услуг облачных хранилищ будет только расти. Одной из привлекательных сторон облачного хранения является обеспечение безопасности данных, которая перекладывается с ответственности компаний-заказчиков на службы компаний-поставщиков услуг. В настоящее время в облаке *Amazon* можно арендовать 10 000 серверов приблизительно за 90 долл. в час<sup>4</sup>. Прогнозируются дальнейшее снижение стоимости данных услуг и перевод их в категорию доступных для малого и среднего бизнеса.

<sup>1</sup> *Ланидус Л.В.* Краудсорсинг краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 476–479.

<sup>2</sup> *Носырев И.* Россияне не идут на сборы. РБК. № 103 (2600) 16 июня 2017 г. С. 14.

<sup>3</sup> URL: <http://fb.ru/article/261672/blokcheyn---eto-kak-rabotaet-blokcheyn-preimuschestva-primenenie-perspektivy> (дата обращения: 05.12.2016).

<sup>4</sup> *Hardy Q.* IBM to Announce More Powerful Watson via the Internet // New York Times. 2013. November 13. URL: [http://www.nytimes.com/2013/11/14/technology/ibm-to-announce-more-powerful-watson-via-the-internet.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/11/14/technology/ibm-to-announce-more-powerful-watson-via-the-internet.html?_r=0).

## 11.8. ИНДУСТРИЯ 4.0: ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ (IOT), ВИРТУАЛЬНАЯ И ДОПОЛНЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ (VR И AR), 3D-ПРИНТЕРЫ

В 2014 г. число выходов в интернет с различных устройств превысило число выходов в Сеть людей<sup>1</sup>. Широко известны такие проекты как «Умный дом», «Беспилотный автомобиль». Например, сегодня поезда национального железнодорожного перевозчика Италии *Trenitalia* оснащены датчиками, и в процессе осуществления перевозок пассажиров и грузов устройства накапливают и передают их показания, а специалисты оценивают состояние железнодорожного полотна и подвижного состава. Интересен опыт Гамбургского порта, когда *IoT* позволяет собирать и анализировать данные о приходящих в порт грузовиках с помощью датчиков. В результате это привело к тому, что за два года пропускная способность порта увеличилась на 178%.

С 2015 по 2021 г. ежегодный рост *IoT* (интернет вещей и интернет подключений) составит 23%, и в 2021 г. из 28 млрд подключенных устройств 16 млрд будут приходиться на *IoT* устройства, которые будут оснащены датчиками и представлять собой систему интернета вещей. Для сравнения: всего несколько лет назад, в 2012 г. к интернету было подключено 8,7 млрд устройств. По разным прогнозам, в период с 2017 по 2025 г. количество датчиков всех типов составит от 1 трлн до 10 трлн<sup>2</sup>. По прогнозу экспертов, интернет вещей (*IoT*) — самый крупный рынок, который будет только расти. Если сравнивать рынки интернета вещей, *Big data* и других, то, по данным *BCG*, к 2020 г. глобальный рынок интернет вещей составит 1,900 млрд евро и займет главенствующую позицию.

В настоящее время интернет вещей помогает компаниям решать многие задачи и, как правило, является привлекательным по причине того, что позволяет сокращать издержки. Развитие интернета вещей — это современный тренд, и за ним будущее.

Развитие *технологий виртуальной реальности (virtual reality, VR)* и *дополненной реальности (augmented reality, AR)* — это также тренд будущего, который все больше отражается на производственной сфере.

*Технологии виртуальной реальности (virtual reality, VR)* — переводят реальный мир в виртуальную картинку, созданную, например, с помощью компьютерной графики. *Технологии дополненной реаль-*

<sup>1</sup> Лавина данных. Огонек, № 24. 24 октября 2016 г. С. 4. 5.

<sup>2</sup> Эванс Ф., Форт П. Карта Борхеса. Поиск своего пути в условиях цифровой революции. BCG The Boston Consulting Group, 2015. С. 74.

ности (*augmented reality, AR*) позволяют видеть реальный окружающий мир, дополненный рисованными элементами, объектами.

Данные технологии дают возможность каждому работнику увидеть внутреннее строение механизмов и получить подсказки по вопросам возможных неполадок при объемном моделировании в режиме реального времени. Например, специалисты *BMW Group* разработали опытную модель очков дополненной реальности к автомобилям марки *Mini*, которые позволят выявить дефекты в работе двигателя. Через такие очки можно будет увидеть двигатель в цветном трехмерном изображении и пошаговые инструкции по ремонту<sup>1</sup>. Другими сферами активного применения технологий виртуальной и дополненной реальности являются образование, музейная, выставочная деятельность.

По оценкам *Digi Capital*, объем всего рынка *AR* в 2016 г. должен был составить не более 1 млрд долл., а уже к 2020 г. — 90 млрд долл. По прогнозам *Goldman Sachs*, продажи только ПО для дополненной реальности к 2025 г. составят 9 млрд долл.<sup>2</sup> «В 2015 г. две крупные корпорации, *Apple* и производитель софта *PTC*, инвестировали в дополненную реальность. *Apple* купила компанию *Metaio* (сумма сделки не раскрывалась), а *PTC* — компанию *Vuforia* за 65 млн долл. ... Зарабатывать на продаже устройств дополненной реальности бизнесу собирается и ИТ-корпорация *Microsoft*: поставки ее очков *HoloLens* компаниям и разработчикам начались в марте 2016 г., стоимость устройства — 3 тыс долл. Дополненной и виртуальной реальностью активно интересуется крупнейшая в мире социальная сеть *Facebook*. Так, в 2014 г. компания за 2 млрд долл. купила производителя шлемов виртуальной реальности *Oculus*, а весной 2016 г. приобрела приложение белорусских разработчиков *MSQRD*, которое использует технологию дополненной реальности — позволяет пользователям примерять на себя «маски» с чертами известных персон и делать в них фотографии и видеоролики»<sup>3</sup>. Среди производителей шлемов виртуальной реальности можно назвать *Samsung*, *Sony*, *Microsoft* и др.

Стоимость разработки одного проекта виртуальной реальности пока очень высокая, что доступно только для крупного бизнеса. Эксперты рынка указывают на среднюю стоимость от 1 до 3 млн руб., но в зависимости от сложности заказа она может достигать и до 10 млн руб.

---

<sup>1</sup> Рюссманн М. и др. Рабочие места для людей и роботов. *BCG*. 2015. С. 47.

<sup>2</sup> Технология с историей. РБК, 15 июля 2016 года № 125 (2381).

<sup>3</sup> Там же.

По оценкам IDC, к 2020 г. рынок VR и AR достигнет 162 млрд долл.<sup>1</sup> Среди перспективных разработок — *технологии смешанной реальности* (Mixed reality, MR), так называемая гибридная реальность.

**3D-принтеры** являются неотъемлемым атрибутом Индустрии 4.0. На практике трехмерную печать называют «аддитивной технологией», а промышленное использование 3D-печати — «последовательным производством» — *additive manufacturing (AM)*.

Отличительной особенностью 3D-печати является многократная тонкая послойная печать различными материалами (пластик, металл, дерево, композитные материалы), которые могут меняться в зависимости от конфигурации создаваемого объекта самой высокой сложности. Многократная послойная печать позволяет создать сложные детали с полостями любой конфигурации без стыковочных швов, например, при производстве реактивных двигателей в авиастроении, в медицине при зубопротезировании, производстве слуховых аппаратов и др.

В настоящее время 3D-принтеры позволяют в авиастроении уменьшить вес самолетов, так как составляющие изготавливаются из специальных материалов, которые намного легче материалов, произведенных традиционным способом.

Большую роль 3D-принтеры играют и при проектировании новых механизмов (создании прототипов) и доработке готовых разработок в реальном режиме времени, т.е. когда проектирование является неотъемлемой частью процесса производства. В настоящее время эти технологии уже используются в процессе производства при внесении детальных изменений в конструкции, или в случае обнаружения дефекта можно быстро вносить корректировки и производить более совершенный продукт. Среди других достоинств аддитивных технологий — сокращение времени производственного цикла, снижение транспортных издержек, возможность выпускать небольшие партии продукции на заказ.

Можно предположить, что 3D-принтеры изменят модели производства и смогут приблизить производителей к потребителям, особенно при серийном производстве и производстве малыми партиями. Данный тип производства уже получил название децентрализованного производства — *distributed manufacturing*<sup>2</sup>. По оценке *Markets & Markets*, до 2022 г. объем рынка аддитивных технологий будет ежегодно расти на 29,2%.

---

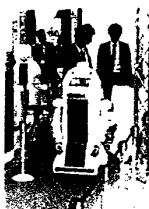
<sup>1</sup> Цитирование по: *Архангельская Е.* Дополненная реальность. РБК, январь-февраль 2017. С. 40–41.

<sup>2</sup> По данным статьи: *Захаров А.* 3D-промышленность. РБК, январь-февраль 2017. С. 36–37.

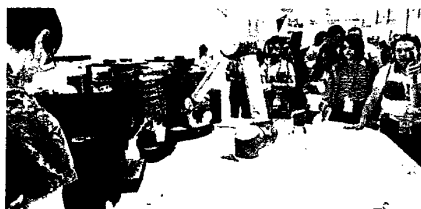
## 11.9. РОБОТИЗАЦИЯ И МОДЕЛИ ПРОИЗВОДСТВА

Эволюция технологий робототехники привела к тому, что самые совершенные роботы могут не только выполнять набор простейших производственных операций, но и обладать искусственным интеллектом, позволяющим распознавать движения и голос коллег. Речь идет об автономных роботах, которые могут общаться с другими сотрудниками, работая, например, на одной поточной линии. Так, известный робот производства *ABB*, *YuMI* для сборки продукции, распознает контуры рук партнеров (коллег) и частей собираемой техники.

«На заводе производителя электромобилей *Tesla* в Фремонте, в штате Калифорния 160 универсальных промышленных роботов собирают приблизительно 400 автомобилей в неделю. По данным Международной федерации робототехники, в период с 2000 по 2012 г. мировой объем продаж промышленных роботов вырос более чем на 60%, достигнув 28 млрд долл. Абсолютным лидером по темпам роста является рынок Китая, где в период с 2005 по 2012 г. ежегодный темп прироста количества устанавливаемых роботов составил приблизительно 25%»<sup>1</sup>. Среди других успешных примеров — замена людей роботами в сфере услуг. Например, в Японии набирают популярность отели, в которых работают роботы. В других случаях роботы занимаются приготовлением пищи, кофе и помогают сопровождать пассажиров на железнодорожных вокзалах (рис. 11.3).



а



б



в

Рис. 11.3. Роботы:

а — для сопровождения пассажиров на вокзалах; б — для приготовления кофе;  
в — роботизированная голова А.С. Пушкина

В 262 ресторанах японской сети суши-ресторанов *Kura* «роботы помогают готовить суши, а место официантов занимают конвейерные ленты. ... Система автоматически формирует счет, моет посуду

<sup>1</sup> Форд М. Роботы наступают: Развитие технологий и будущее без работы: пер. с англ. М.: Альпина нон-фикшн, 2016. С. 21.

и возвращает ее на кухню. Вместо назначения в каждый ресторан отдельного руководителя компания *Kura* создала единый центр управления, из которого можно в удаленном режиме контролировать практически все аспекты работы ресторанов. Благодаря переходу к бизнес-модели, основанной на автоматизации *Kura* удалось снизить стоимость тарелки суши до 100 йен (около 1 долл.), что дает ей огромное преимущество перед конкурентами»<sup>1</sup>.

Другие известные роботы: «робот *Rethink* с двухмерным зрением, робот-грузчик *Industrial Perception* и др. Изначально операционная система для роботов *ROS (Robot Operating System)* была разработана в Лаборатории искусственного интеллекта Стэнфордского университета, а затем доведена до состояния полноценной робототехнической платформы небольшой компанией *Willow Garage, Inc.* *ROS* является бесплатным ПО с открытым исходным кодом. ... В 2010 г. больница «Эль Камио» в Маунтин-Вью взяла в лизинг у компании *Aethon, Inc.* 19 роботов-доставщиков за \$350 000 в год. По словам одного из руководителей больницы, расходы на услуги людей, выполняющих ту же самую работу, составили бы более 1 млн долл.»<sup>2</sup>

По мнению специалистов, с внедрением массовой роботизации, к 2025 г. эффективность работы вырастет на 25%, а производительность труда в промышленных отраслях увеличится на 30%<sup>3</sup>. Например, «по оценке одного из аналитиков с Уолл-стрит, благодаря роботам *Amazon* добьется сокращения издержек на подготовку заказов на 40%»<sup>4</sup>. Наиболее серьезной станет проблема создания универсальных роботов, способных адаптироваться к условиям короткого жизненного цикла продукции<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> *Форд М.* Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы. С. 36–37; *Tabuchi H.* For Sushi Chain, Conveyor Belts Carry Profit // *New York Times*. 2010. December 30. URL: <http://www.nytimes.com/2010/12/31/business/global/31sushi.html>.

<sup>2</sup> Взято из: *Форд М.* Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы. С. 25, 211; по: *King R.* Soon, That Nearby Worker Might Be a Robo. *Bloomberg Businessweek*. 2010. June 2. URL: <http://www.businessweek.com/stories/2010-06-02/soon-that-nearby-worker-might-be-a-robotbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.

<sup>3</sup> *BCG. Russmann M.* et al. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*, 2015.

<sup>4</sup> Взято из: *Форд М.* Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы. С. 39; *Bensinger G.* Before Amazon's Drones Come the Robots // *Wall Street Journal*. 2013. December 8. URL: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303330204579246012421712386>.

<sup>5</sup> *Форд М.* Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы. С. 31.

Отдельно следует отметить возможности беспилотных летательных аппаратов (дронов) в коммерческих целях для выполнения логистических функций транспортировки грузов, ведения аэросъемки и производстве видеоконтента, при строительстве объектов и др.

Большую роль в продвижении этого вопроса играют действенные регуляторы. Например, в настоящее время Федеральное управление гражданской авиации США (FAA) разрешил использовать дроны с существенными ограничениями. Несмотря на то, что многие вопросы регулирования рынка не решены, производители дронов ожидают дальнейшего роста продаж. Так, по данным *Markets & Markets*, к 2020 г. объем рынка достигнет 5,6 млрд долл. при ежегодных темпах роста отрасли не ниже 32%. По оценкам *BI Intelligence*, к 2021 г. объем рынка достигнет 12 млрд долл. Данный рынок считается привлекательным для инвесторов, в 2015–2016 гг. объем инвестиций в производителей дронов составил более 830 млн долл.<sup>1</sup>, что почти в 4,5 раза превышает совокупный показатель за предыдущие три года. Наиболее всего встраивание дронов в логистические цепочки актуально для компаний-лидеров *UPS*, *DHL*, интернет-гигантов *Amazon*, *Facebook* и др. По оценкам *PwC*, глобальный рынок «решений, использующих дроны в коммерческих целях» в 2015 г. оценивался в 2 млрд долл., а к 2020 г. достигнет 127 млрд долл. Дополнительно к этому рынок дронов для силовых ведомств (использование военными, полицейскими) к 2021 г. вырастет до 21 млрд долл.<sup>2</sup>

## **11.10. МОШЕННИЧЕСТВО. СОКРАЩЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ИННОВАЦИЙ. ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ РЫНКА ТРУДА**

*Мошенничество* также можно отнести к мировым трендам будущего, так как при усилении влияния интернета на нашу жизнь и дальнейшем проникновении информационных технологий в работу компаний будут появляться все новые виды мошенничества, которые невозможно заранее спрогнозировать. Стоит отметить, что проблему мошенничества никогда не удастся разрешить до конца, это целая индустрия с профессионалами высокой квалификации.

*Сокращение жизненного цикла инноваций* — это тоже тренд будущего. Появление «подрывных» инноваций нужно просчитывать заранее, чтобы не попасть в тот сегмент, где они станут угрозой для существования бизнеса. Известен наиболее яркий пример с эволюцией «подрывных» технологий на музыкальном рынке: винил —

<sup>1</sup> URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2017/01/5853e39e9a79475ffbe03884>.

<sup>2</sup> По данным статьи: *Осинов И.* Дроны — доставщики. РБК, январь-февраль 2017. С. 32–33.

магнитофонные пленки — кассеты — CD — MP3 — online-стриминговые сервисы.

**Изменение структуры рынка труда.** Развитие информационных технологий не могло не отразиться на требованиях к компетенциям сотрудников. Как результат, значимость умственного труда выросла в разы и оплачивается по более высоким ставкам. Данное явление экономисты называют «смещением технического прогресса в сторону тех, кто умеет работать с новыми технологиями» (*skill-based technological change, SBTC*)<sup>1</sup>. Это мировой тренд, который необходимо принимать во внимание при формировании учебных планов и разработке образовательных программ.

По прогнозам экспертов, самая большая опасность, которая ожидает государства, — это изменение структуры рынка труда на фоне массовой роботизации и информатизации. Тем не менее необходимо рассматривать данную проблему с разных сторон. Во-первых, ожидается не только исчезновение отдельных профессий и сокращение рабочих мест, но и появление новых рабочих мест и новых профессий. Так, по данным *BCG*, к 2025 г. с учетом массовой роботизации в Германии будет сокращено 610 тыс. рабочих мест, но сформировано около 960 тыс. новых рабочих мест. В интернет-индустрии в России за 2015 г. было создано 800 тыс. новых рабочих мест. Всего, по данным 2015 г., в интернет-индустрии было задействовано 2 млн чел. (рис. 11.4)<sup>2</sup>.

Эксперты прогнозируют, что массовая роботизация и использование цифровых технологий приведет не к сокращению рабочих мест, а к перераспределению специалистов разных профессий и переориентации рабочих на другие виды работ.

Как считают специалисты, все компании вынуждены догонять тех, кто внедряет инновационные технологии, принимая правила ведения бизнеса, которые предопределяют потерю конкурентных преимуществ и даже уход с рынка компаний, не успевших перестроить бизнес-модели на омниканальность. Наряду с этим особое внимание бизнесу следует уделять вопросу обеспечения качества продукции/услуг/сервисов, переходу к цифровизации бизнес-процессов, кастомизированным продуктам/услугам и персонализированному обслуживанию.

---

<sup>1</sup> Взято из: *Форд М.* Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы. С. 75; *James J.* The College Wage Premium, Federal Reserve Bank of Cleveland, Economic Commentary. 2012. August 8. URL: <http://www.clevelandfed.org/research/commentary/2012/2012-10.cfm>.

<sup>2</sup> По данным: «Экономика Рунета». Исследование «Экономика рынков интернет-сервисов и контента в России 2014–2015». С. 5.



## НОВЫЕ РАБОЧИЕ МЕСТА В ИНТЕРНЕТ-ИНДУСТРИИ В РОССИИ

2015-2016 гг.

1,3 млн новых  
рабочих мест

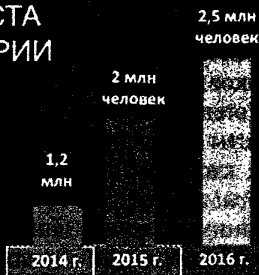


Рис. 11.4. Структура рынка труда<sup>1</sup>

### ВЫВОДЫ

Проведенный анализ показал, что практически все изменения, которые происходили под воздействием эволюции информационных технологий, в той или иной мере влияли на модели потребительского поведения и на модели производства. В России в ближайшие годы произойдут дальнейшие изменения моделей потребления, как в сегменте *B2B*, так и в *B2C*. Данное утверждение опирается на результаты анализа следующих фактов:

- неизбежен дальнейший переход к эре мобильной коммерции, который в некоторых странах уже осуществлен;
- социальные сети будут оказывать все более сильное воздействие на формирование потребительских предпочтений и принятие окончательных решений о покупке;
- технологии *Sharing Economy* окажут влияние на отношение людей к вопросу владения собственностью и будут способствовать отказу молодежи от стремления к обязательной покупке недвижимого и движимого имущества;
- облачные технологии и рост популярности услуг виртуализации сделают их более доступными для бизнеса и изменят отношение компаний к вопросу инвестирования в собственную инфраструктуру, а также помогут решить проблему обеспечения надежности и информационной безопасности;
- дальнейшее проникновение технологий краудсорсинга и краудфандинга позволят компаниям все чаще обращаться к кол-

<sup>1</sup> Составлено автором по данным *BCG*.

лективному разуму и реализовать не только коммерческие, но и социальные крауд-проекты.

Возможности *Big data* и искусственный интеллект на основе технологий *Machine Learning* повысят уровень клиентоориентированности компаний, что в итоге отразится на улучшении состояния индексов лояльности и потребительской удовлетворенности. Научное обоснование основных положений клиентономики поможет обеспечить компании действенными инструментами, основанными на самых передовых технологиях.

Интернет вещей обеспечит компании новыми инструментами моментального сбора достоверных данных о состоянии производственных процессов и позволит осуществлять мониторинг с наименьшими затратами и рисками появления ошибок, сопряженных с человеческим фактором. Самое сильное влияние на изменение моделей производства окажут роботизация и технологии виртуальной и дополненной реальности. 3D-принтеры приблизят производителя к потребителю и позволят в сжатые сроки производить продукцию малыми партиями.

Среди возможных угроз на ближайшие 3–5 лет можно назвать сохранение проблемы сокращения жизненного цикла инноваций, изменения на рынке труда, связанные с необходимостью быстрой переквалификации рабочих и специалистов, что потребует инновационных решений в области обучения персонала на протяжении всей жизни (*Life Long Learning*). С этими явлениями компании столкнутся не внезапно, а значит, к таким изменениям будет время подготовиться. Единственная проблема, которая по-настоящему представляет угрозу бизнесу и которая кажется вечной, — это мощничество в сети Интернет во всех его проявлениях.

Кейс

### 11.1. *Pokemon Go* и «мобильное» будущее<sup>1</sup>.

Ошеломляющий успех на рынке компьютерных игр продемонстрировала игра *Pokemon Go*, запущенная 6 июля 2016 г. Инвестором разработчика игры и владельцем франшизы является *Nintendo*. Издатель *Pokemon Go* — *The Pokemon Company*. «За неделю число скачиваний *Pokemon Go* на операционной системе *Android* превысило 10 млн. *App Store* не раскрывает статистику. Создатели игры зарабатывают около 1,6 млн долл. в день только на пользователях *iOS*»<sup>2</sup>.

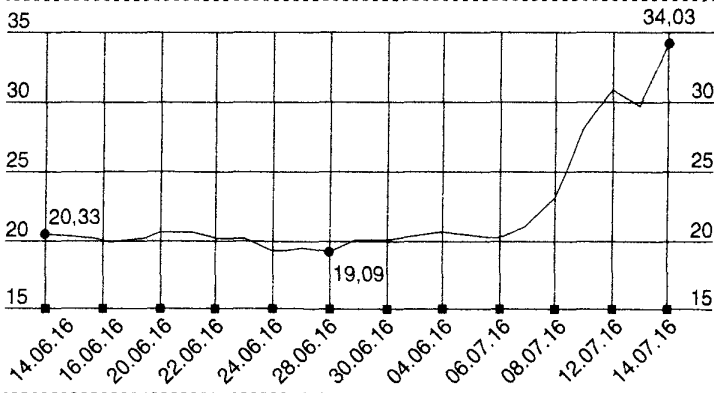
<sup>1</sup> Подготовлено автором по: «Охота на покемонов». РБК. Сентябрь 2016 г. С. 18–19; «Покемон звонит дважды». РБК, 15 июля 2016 г. № 125 (2381). С. 8–9 с использованием данных РБК, *ComScore*, *SensorTower*, *Bloomberg*.

<sup>2</sup> Покемон звонит дважды. РБК, 15 июля 2016 г. № 125 (2381). С. 8–9. Портал *TechCrunch* со ссылкой на данные аналитической компании *SensorTower*.

Только за первый месяц после выхода на рынок было зафиксировано более 100 млн уникальных посетителей *Pokemon Go*: в Америке — 54,5 млн чел. (ТОП-15), в Великобритании — 9,6 млн (ТОП-10), в России — 1,3 млн. «Покемоны “затягивают” пользователей сильнее, чем *WhatsApp* и *Instagram*. В среднем жители США тратят на игру в *Pokemon Go* 43 минуты 23 секунды в день. Для сравнения: *WhatsApp* “отнимает” у американских пользователей порядка 30 минут 27 секунд, *Instagram* — 25 минут 16 секунд, а *Snapchat* — 22 минуты 53 секунды». За 1,5 тыс. долл. игрок *Pokemon Go* пытался продать свой аккаунт 21-го уровня на *eBay*.<sup>1</sup>

В первый месяц выручка *Pokemon Go* превысила 200 млн долл. Не случайно при таких показателях капитализация *Nintendo* всего за несколько дней с 6 июля по 14 июля 2016 г. выросла в разы (рис. 11.5).

**Как выросла капитализация Nintendo, млрд долл.**



Источник: Bloomberg

**Рис. 11.5.** Рост капитализации *Nintendo*<sup>2</sup>

*Pokemon Go* считается лидером по монетизации. *Pokemon Go* — бесплатная игра, в которой можно купить монеты для обмена на услуги и артефакты (сегмент *B2C*). Так, 20 «покеболов» стоит 0,9 долл.<sup>3</sup> В сегменте *B2B* продаются спонсорские места, которые

<sup>1</sup> URL: [http://www.rbc.ru/technology\\_and\\_media/14/07/2016/578689089a7947f9fb14bf9a](http://www.rbc.ru/technology_and_media/14/07/2016/578689089a7947f9fb14bf9a).

<sup>2</sup> Подробнее на РБК: URL: <http://www.rbc.ru/newspaper/2016/07/15/5786117f9a79473f99973c11>.

<sup>3</sup> Покемон звонит дважды. РБК, 15 июля 2016 г. № 125 (2381). С. 8--9.

обеспечивают нахождение покемонов в деловых помещениях, например, в ресторанах, торговых центрах и т.д. Открытым остается вопрос — осуществляется ли продажа больших данных, собранных с устройств посетителей игры (рис. 11.6).

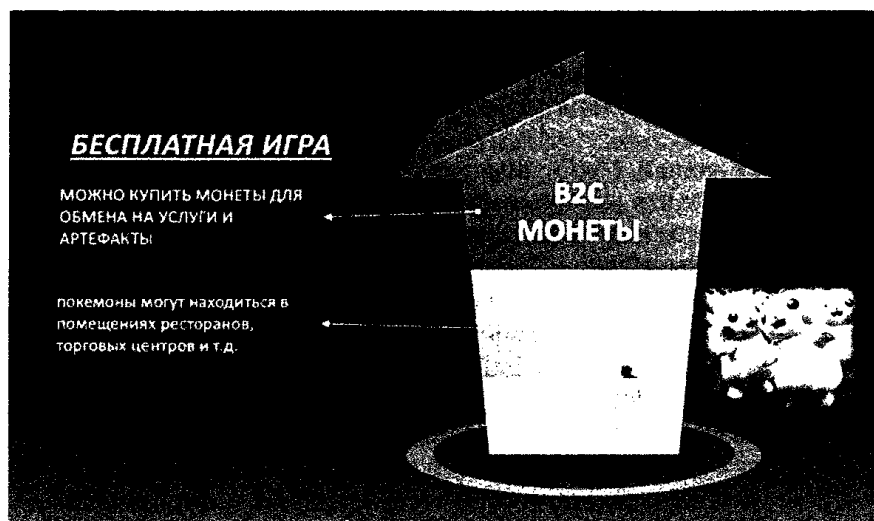


Рис. 11.6. Схема монетизации *Pokemon Go*

«По данным аналитиков *SuperData*, за первые четыре дня пользователи потратили в игре 14 млн долл. Для сравнения: объем всего мирового рынка мобильных игр в 2016 г. составит 35 млрд долл., а средний доход на одну игру — до 40 тыс. долл. в год, подсчитали эксперты компании *Deloitte*. Только 200 разработчиков мобильных игр смогут преодолеть планку в 1 млн долл. годовой выручки, прогнозируют специалисты *Deloitte*»<sup>1</sup>.

#### Вопросы для обсуждения

1. Чем можно объяснить такой стремительный успех *Pokemon Go*?
2. В чем конкурентные преимущества *Pokemon Go*?
3. Какой схемы монетизации придерживались разработчики *Pokemon Go*?

#### Вопросы и задания для дискуссии

1. Раскройте признаки эпохи мобильного интернета и мобильной коммерции.
2. Как социальные сети влияют на потребительское поведение представителей поколения *Next*?
3. Приведите примеры различных сегментов *Sharing Economy*.

<sup>1</sup> Покемон звонит дважды. РБК, 15 июля 2016 г.а № 125 (2381). С. 8 -9.

4. Почему *Sharing Economy* считают новой моделью совместного потребления?
5. Клиентономика и *Big data*: раскройте корреляцию.
6. В чем достоинства технологий искусственного интеллекта и машинного обучения (*Machine Learning*) для разных видов бизнеса?
7. Как эволюционируют технологии Индустрии 4.0?
8. В чем отличие краудсорсинга от краудфандинга? Где брать идеи для успешных крауд-проектов?
9. Так ли привлекательна технология блокчейн для построения и ведения бизнеса?
10. Интернет вещей (*IoT*), виртуальная и дополненная реальность, 3D-принтеры: что между ними общего?
11. Как развивается рынок автономных роботов? Как они могут изменить модели производства?
12. Сколько стоит решение проблемы мошенничества?
13. Сокращение жизненного цикла инноваций: возможности или угрозы?

#### Темы индивидуальных и коллективных проектов

1. Ответ бизнеса вызовам эпохи мобильного интернета.
2. Сценарии развития российского рынка *Sharing Economy*.

#### Темы эссе

1. «В будущем на рынке останется два вида компаний: те, кто в интернете, и те, кто вышел из бизнеса»<sup>1</sup> (Билл Гейтс).
2. «Через 15 лет электронная коммерция будет как электричество — никто не будет о ней говорить»<sup>2</sup> (Джек Ма).

#### Список рекомендуемой литературы

1. *Бабыкина Ю.М.* Краудсорсинг как явление электронной коммерции [Текст] / Ю.М. Бабыкина // Сб. II Межфакульт. науч.-практической конференции молодых ученых «Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции», МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016.
2. *Казаков В.* Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики [Текст] / В. Казаков, Л. Лapidус, И. Светлов // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2016. — № 1. — С. 280–283.
3. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг [Текст] / Л.В. Лapidус // Вестник Финансового университета. — 2016. — № 4 (94).
4. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов [Текст] / Л.В. Лapidус // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 1 (78). — С. 476–479.

<sup>1</sup> URL: [http://icite.ru/12905/citaty/gejts\\_bill/v\\_budushem\\_na\\_rinke\\_ostanetsya\\_dva\\_vidaK.Wm3dOqlP0c](http://icite.ru/12905/citaty/gejts_bill/v_budushem_na_rinke_ostanetsya_dva_vidaK.Wm3dOqlP0c).

<sup>2</sup> URL: [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online\\_tcm27-152058.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Russia-Online_tcm27-152058.pdf).

5. *Лапидус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Лапидус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
6. *Лапидус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лапидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4—11.
7. *Лапидус Л.В.* Big data, Sharing Economy, Интернет вещей, Роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса [Текст] / Л.В. Лапидус // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Лапидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017.
8. *Полякова Ю.М.* Макроэкономические условия развития краудсорсинга: модель множественной регрессии [Текст] / Ю.М. Полякова // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 10. — Ч. 3.
9. *Рюссманн М.* Рабочие места для людей и роботов / М. Рюссманн [и др.]. — BCG, 2015.
10. *Тапскотт Д.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все [Текст] / Д. Тапскотт, Э. Уильямс. — BestBusinessBooks, 2009.
11. *Форд М.* Роботы наступают: развитие технологий и будущее без работы [Текст]: пер. с англ. / М. Форд. — М.: Альпина нон-фикшн, 2016.
12. *Форд М.* Технологии, которые изменят мир [Текст] / М. Форд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
13. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция [Текст]: пер. с англ. / К. Шваб. — М.: Издательство «Э», 2017.
14. *Эванс Ф.* Карта Борхеса. Поиск своего пути в условиях цифровой революции [Текст] / Ф. Эванс, П. Форт. — BCG, 2015.
15. *Harnish M.* Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries [Text] / M. Harnish. — 2015.
16. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Three Rivers Press, 2009.
17. *Hardy Q.* IBM to Announce More Powerful Watson via the Internet [Electronic source] / Q. Hardy // New York Times. — 2013. — November 13. — URL: [http://www.nytimes.com/2013/11/14/technology/ibm-to-announce-more-powerful-watson-via-the-internet.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/11/14/technology/ibm-to-announce-more-powerful-watson-via-the-internet.html?_r=0).
18. *Tabuchi H.* For Sushi Chain, Conveyor Belts Carry Profit [Text] / H. Tabuchi // New York Times. — 2010. — December 30.
19. *Bensinger G.* Before Amazon's Drones Come the Robots [Electronic source] / G. Bensinger // Wall Street Journal. — 2013. — December 8. — URL: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303330204579246012421712386>.

# Глоссарий

**Активная реклама** — вид рекламы, которая шаг за шагом приглашает пользователя к взаимодействию в интерактивном режиме, т.е. когда пользователь находится в постоянном контакте с рекламой.

**Аналитический маркетинг** помогает лучше изучить потребителя и стимулировать его к осуществлению дополнительных покупок.

**Ассоциативный анализ поведения потребителей в прошлом** — анализ историй покупок и потребительского опыта тех, кто ранее приобретал такой же продукт/услугу.

**Аутсорсинг** (*outsourcing*) — передача каких-либо функций или выполнение тех или иных работ силами сторонних исполнителей на договорной основе.

**Аффилированный (партнерский) маркетинг** (*Affiliate Network*) — организация заключает договор о сотрудничестве, как правило, с крупной успешной компанией, и получает установленный процент (комиссионное вознаграждение от 5 до 20% от суммы заказа) *CPS* (*Cost Per Sale*) за каждого привлеченного пользователя/покупателя/участника и т.п.

**Бенчмаркинг** (*benchmarking*) — метод исследования, в основе которого лежит процесс изучения лучших мировых практик эффективного функционирования компаний с целью переноса опыта для совершенствования бизнес-процессов и улучшения показателей.

**Бизнес-ангелы** — частные инвесторы, которые вкладывают в компании на самых ранних стадиях с расчетом на высокую отдачу от инвестиций по сравнению с традиционными возможностями вложений на фондовом рынке.

**Бизнес-модель** — совокупность ключевых и вспомогательных бизнес-процессов, позволяющих компаниям осуществлять коммерческую деятельность и достигать поставленных целей.

**Бизнес-модель компании** — способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли, т.е. это представление о том, как организация зарабатывает или намеревается зарабатывать.

**Биткоин** (*bitcoin*) и **литкоин** (*litecoin*) — криптовалюты.

**Ботнеты, боты** (от слов *Robot* (робот) и *Network* (сеть)) — компьютеры с вредоносным программным обеспечением, которые могут управляться извне и действуют по заложенной в них программе.

**Бэк-офис** — система управления контентом, базы данных и т.д.

**Вертикальная торговая площадка** объединяет предприятия в границах отрасли или поставщиков и дилеров одного предприятия.

**Вертикальные связи** — связи подчиненности (по уровням иерархии).

**Вирусный охват** — показатель эффективности вирусного (сарафанного) маркетинга, указывает на охват (число) пользователей, которые ознакомились с контентом того или иного поста через других пользователей.

✓ **Виртуализация** — основа для многопользовательских сервисов, возможность заказать необходимую конфигурацию системы компьютерной инфраструктуры с необходимым программным обеспечением на удаленном доступе.

**Виртуальный молл** (*cybermall, e-mall*) — разновидность онлайн-ового каталога, совокупность отдельных компаний, которые собраны вместе на одном портале под одним интернет-адресом.

**Вирусный маркетинг (сарафанное радио)** (*WOM (Word of Mouth)*) основан на том, что информация о продукте передается из уст в уста потребителями.

**Вишинг** — голосовой фишинг, вид мошенничества, когда пользователь получает голосовой телефонный звонок от компании, с которой он взаимодействовал до этого, и его, например, просят продиктовать личные данные.

**Воспринимаемое качество электронной услуги** — качество, которое потребитель сформировал в своем воображении и, в котором заложены его ожидания.

**Географическая сегментация** — группирование целевой аудитории по географическому принципу, по месту проживания людей, которых может заинтересовать продукция/услуги компании.

Глобализация (*globalization*) — значительное расширение мировой торговли и всех видов обмена в международной экономике при ярко выраженной тенденции ко все большей интегрированности, открытости и отсутствию границ.

**Горизонтальная торговая площадка** — объединяет компании различных отраслей (межотраслевые площадки).

**Горизонтальные связи** — связи согласования, которые устанавливаются между структурными подразделениями одной ступени.

**Деловая разведка** (*business intelligence*) — составная часть корпоративной культуры ведения современного бизнеса в рамках действующих правовых норм.

**Демографическая сегментация** — деление потребителей по возрасту, полу, уровню образования.

**Департаментизация** — процесс обособления специализированных работ — разделение труда по различным категориям с последующим группированием работ с учетом состояния внешней среды и ресурсным обеспечением, исходя из видения и миссии компании в целях развития бизнеса.

**Детерминанты качества электронной услуги** (от лат. *determinants* — определяющий) — определяющие факторы, влияющие на качество электронных услуг.

«Долина смерти» — самая сложная начальная стадия жизненного цикла инновационной компании, когда компания несет расходы на разработку, производство продукта, издержки на вывод компании на рынок и прочие затраты на запуск проекта, а прибыль еще не получена.

**Доля отказов** — показатель эффективности сайта, показывающий процент посетителей, которые отказались от дальнейшего просмотра или взаимодействия с компанией и были на сайте или ресурсе не более пяти секунд, от общего числа посетителей сайта.



**Доменное имя** (*Domain Name*) — имя, которое при выходе на сайт будет отражаться в строке браузера (*URL*-адрес).

**Дропшипинг** (*dropshipping*) — ведение торгового бизнеса по модели «прямая поставка» от производителя к потребителю, минуя склад посредника.

**Единый портал государственных услуг** (ЕПГУ) — единая точка доступа физических и юридических лиц к информации о государственных услугах, предоставляемых органами исполнительной власти РФ.

**Звено** — структурная единица, структурное подразделение: департамент, управление, отдел, служба и пр., отдельный руководитель, наделенный соответствующими полномочиями.

**Индекс лояльности NPS** (*Net Promoter Score*) Фреда Рейчхельда — процентное соотношение промоутеров, нейтралов и критиков.

**Индекс осведомленности AW** — доля осведомленных пользователей от всей целевой аудитории.

**Индекс Херфиндаля-Хиршмана** (*Herfindahl-Hirschman index*) — показатель рыночной концентрации, характеризует степень монополизации рынка того или иного продукта или услуг.

**Инсайдер** — лицо, располагающее закрытой информацией о компании и ее коммерческих операциях, т.е. человек, который владеет конфиденциальной информацией.

**Интероперабельный билет** — единый билет на все виды транспорта.

**Интранет** — корпоративная сеть, обеспечивающая доступ персонала компании к системам внутреннего и внешнего документооборота для осуществления межличностных коммуникаций между сотрудниками.

**Инфраструктура** — комплекс технологических и организационных процессов, обеспечивающих условия для взаимодействия участников электронного рынка и для функционирования всех подсистем организации.

**Коммерческий краудсорсинг** — включение людей («толпы», краудсорсеров) в процесс создания, финансирования, производства, продвижения проекта, продукции, услуги на добровольной основе с целью получения прибыли за счет добавления потребительской ценности и формирования дополнительного спроса на созданный краудсорсерами проект, продукт, услугу с использованием краудсорсинговой платформы в сети Интернет.

**Конверсия по транзакциям** (*Transaction Conversion Rate, TCR*) — доля пользователей, осуществивших клик по рекламе и совершивших покупку, т.е. осуществивших транзакцию, от тех, кто перешел на рекламируемый электронный ресурс.

**Концепция 4P** — теория маркетинга, в основе которой лежат четыре координаты маркетингового планирования: продукт (*product*), цена (*price*), продвижение (*promotion*), место (*place*).

**Коэффициент отклика** — произведение кликабельности на конверсию по транзакциям.

**Коэффициент частоты сделок** (*OCR — order conversion ratio*) — соотношение количества покупок к количеству посетителей сайта.

- ✓ **Краудсорсер** — человек, представитель «толпы», который добровольно участвует в краудсорсинговом проекте (крауд-проекте).
- ✓ **Краудсорсинг** (*crowdsourcing*) в широком смысле — включение людей («толпы») в процесс создания, финансирования, производства, продвижения проекта/продукции/услуги на добровольной основе с целью добавления потребительской ценности и получения прибыли за счет формирования дополнительного спроса на проект/продукт/услугу или решения социально-значимых капиталоемких задач с использованием краудсорсинговой платформы.
- ✓ **Краудсорсинг** в узком смысле — новый тип производства, основанный на использовании коллективного разума, приводящий к синергетическому эффекту.
- ✓ **Краудсорсинг инноваций** — вовлечение людей («толпы», краудсорсеров) в процесс поиска инновационных идей/решения/проекта/продукта/услуги с использованием краудсорсинговой платформы в среде Интернет на добровольной основе.
- ✓ **Краудсорсинговая платформа** (крауд-платформа) — специально разработанный технологический сервис, собственный или взятый в аренду, на котором возможны сбор, обработка, хранение и передача больших объемов данных, финансовых средств, полученных от краудсорсеров по сети Интернет.
- ✓ **Краудсорсинговый продукт** — все, что создано «толпой», т.е. с использованием труда «краудсорсеров» и краудсорсинговой платформы.
- ✓ **Краудфандинг** (*crowdfunding*) — финансовый краудсорсинг, сбор добровольных пожертвований с использованием краудфандинговой платформы в сети Интернет, для поддержки конкретного проекта.

**Лидогенерация** (*lead generation*) — маркетинговая тактика, которая направлена на поиск потенциальных клиентов, т.е. это наращивание базы потенциальных клиентов.

**Маркетинговые исследования** — сбор, анализ и изучение информации о рынке, потребителе, результатов обратной связи и др.

**Мобильная коммерция** (*mobile commerce, m-commerce*) — проведение электронных транзакций (финансовых, информационных) с использованием мобильных устройств, таких как ноутбуки, мобильные телефоны, PDA преимущественно через установление беспроводной связи (*wireless communication*), т.е. это технология электронной коммерции с использованием услуг мобильной связи.

**Модель AIDA** — внимание (*attention*) — интерес (*interest*) — желание (*desire*) — действие (*action*).

**Модель Donation (модель краудфандинга)** — модель, основанная на сборе добровольных пожертвований для поддержки конкретного проекта на краудфандинговой платформе.

**Модель Freemium** (от англ. *free* — бесплатный и *premium* — улучшенный) — модель, при которой базовый функционал, демонстрационная версия предоставляются бесплатно, а дополнительные опции, в которых нуждаются пользователи, предлагаются за отдельную плату.

**Модель *Free-to-Play*** (от англ. *free* — бесплатный и *play* — играть) — модель, при которой весь функционал предоставляется бесплатно.

**Модель *Full-Crowdsourcing* (100% краудсорсинг)** — модель, при которой продукт создается силами добровольцев (краудсорсерами) на краудсорсинговой платформе на безвозмездной основе.

**Модель *Music-on-demand*** — модель, основной особенностью которой является то, что потребитель сам выбирает все необходимое и оплачивает только то, что ему на самом деле необходимо на условиях подписки.

**Нативная реклама** — скрытая реклама в сети Интернет, когда рекламное сообщение обращено к потребителю в неявной форме, зачастую завуалировано через грамотно подготовленный текст, например, через интересную статью, комментарий и др.

**Неструктурированные данные** — неупорядоченные данные, поступающие из различных источников, не всегда заведомо установленных, в различных форматах, что усложняет процесс их сбора, обработки, сопоставления и анализа.

**Обработка персональных данных** — любое действие (операция) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение).

**Оператор** — государственный орган, муниципальный орган, юридическое или физическое лицо, самостоятельно или совместно с другими лицами организующие и (или) осуществляющие обработку персональных данных, а также определяющие цели обработки персональных данных, состав персональных данных, подлежащих обработке, действия (операции), совершаемые с персональными данными.

**Оптимизация сайта под социальные сети (*Social media optimization, SMO*)** — это форма электронного маркетинга, направленная на привлечение трафика на сайт из социальных медиа.

**Открытые инновации** — конечный продукт краудсорсинга инноваций.

**Отчисления роялти** — отчисления с цифровых продаж и от реализации CD-дисков и других продуктов.

**Пассивная реклама** — вид рекламы, когда рекламодатель не предлагает войти в контакт с рекламным сообщением, но с учетом возможного визуального восприятия размещенных на экране баннеров-клипов и других типов рекламных сообщений она оказывает на них воздействие.

**Персональные данные** — любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному, или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных).

**Персональный продакт-плейсмент (*product placement*)** — вид рекламы, когда приглашают известных людей (селебрити) для того, чтобы привлечь внимание к рекламируемому продукту/ услуге.

**Пиратство** — незаконное скачивание контента.

**Пожизненная ценность клиента *CLTV* (*Customer Lifetime Value*) или *LTV* (*Lifetime Value*)** — совокупная прибыль, которую приносит один клиент.

**Поисковый маркетинг (*SEM* — *search engine marketing*)** — комплекс мероприятий, которые обеспечивают продвижение компании/ продукта/ услуги/ проекта в поисковой системе.

**Показатель конверсии *CTR* (*Click-Trouth Rate*)** — отношение числа пользователей, которые кликнули по рекламе, к общему числу пользователей, которым она была продемонстрирована, умноженное на 100%.

**Посевной фонд** (фонд ранних стадий, фонд посевных инвестиций) — особый тип инвесторов для стартапов, которые финансируют проекты на посевной стадии.

**Проблема унаследованных систем** — несовместимость технических систем и информационных технологий разного поколения.

✓ **Программатик** — автоматизация закупок рекламных площадей, позволяющая специалистам автоматически осуществлять ее заказ и оплату через определенные электронные ресурсы.

**Проиндексированность сайта** — количество страниц *web*-сайта, известных (проиндексированных) поисковым системам.

**Промышленный шпионаж (*industrial espionage*)** — форма недобросовестной конкуренции, при которой осуществляется незаконное получение, использование, разглашение информации, составляющей коммерческую, служебную или иную охраняемую законом тайну с целью получения преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, а равно получения материальной выгоды.

**Просьюмер** — человек, который участвует в производстве продукта на добровольной основе и одновременно является его потребителем.

**Прототип продукта (*MVP, minimum viable product*)** — это образец (модель) нового продукта с минимальными функциями, который будет многократно дорабатываться в процессе его выведения на рынок.

**Психографическая сегментация** — группирование потребителей по типу личности, моделям потребительского поведения.

**Разрешающий маркетинг (*permission marketing*)** — пользователь самостоятельно делает выбор в пользу получения той или иной рекламной рассылки.

**Реальное качество электронной услуги** формируется у потребителя на этапе оказания электронной услуги в результате ее потребления, а также на этапе восприятия отсроченных результатов.

**Рейнвестирование доходов** — инвестиции электронного бизнеса в развитие, как правило в инфраструктуру, в информационные технологии, электронные сервисы, логистические системы (доставку).

**Ремаркетинг (*remarketing*)** — форма маркетинга, суть которого заключается в осуществлении повторного рекламного воздействия на тех посетителей сайта, кто уже имел контакт с рекламой, но не стал потребителем рекламируемой продукции/услуг.

**Рыночное позиционирование** — маркетинговые действия компании, направленные на завоевание позиции на рынке, включая выбор рыночной

ниши за счет усиления конкурентных преимуществ и грамотного маркетингового планирования.

**Сарафанное радио** — неформальные формы и способы передачи устной информации о товаре от потребителя к потребителю.

**Семантическое ядро запросов** — совокупность ключевых слов (поисковых запросов), на которые релевантный список выдач должен содержать ссылку на сайт компании.

**Система защиты SSL (Secure Socket Layer)** — протокол для аутентификации и криптозащиты каналов связи, работающих на базе протоколов TCP/IP.

**Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM)** — специальные приложения и технологические решения по автоматизации процессов осуществления взаимодействия с клиентами для обеспечения лучшего взаимодействия, обслуживания клиентов и изучения особенностей потребительского поведения, позволяющие использовать инструменты электронного маркетинга в целях увеличения объемов продаж.

**Система управления взаимоотношениями с поставщиками (Supply Relationship Management, SRM)** — деятельность по осуществлению контакта с поставщиками для того, чтобы оформлять, отслеживать и сопровождать заказы в целях сокращения издержек на закупку материалов и ресурсов посредством использования электронных технологий.

**Система управления, организационная структура управления** — не только организационная структура (статика), определяемая как совокупность взаимосвязанных элементов, но и процессы управления (динамика), которые приводят организацию к развитию.

**Скимминг** — вид мошенничества, процесс получения данных с банковских карт через специальные считывающие устройства, когда происходит перехват данных во время проведения транзакции и похищение информации из баз данных.

**Сниппет** — часть текста страницы сайта, на которую ведет поисковый запрос и который отображается в поисковой выдаче.

**Социальный (некоммерческий) краудсорсинг** — включение людей («толпы», краудсорсеров) в процессы решения капитало-, трудо- и знаниеемких задач (в том числе социально значимых) с использованием краудсорсинговой платформы в сети Интернет на добровольной основе, не преследующие коммерческих целей.

**Социальный медиамаркетинг SMM (Social media marketing)** — популярный современный инструмент электронного маркетинга с целью продвижения компании, бренда, продукта через социальные медиа (платформы) — в социальных сетях, блогосфере, на форумах, в чатах.

**Статистика поисковых запросов** — метод оценки частотности запросов по ключевым словам и фразам, т.е. как часто пользователи вводят ту или иную форму.

**Стоимость одного привлеченного клиента (Cost Per Acquisition, CPA)** — отношение рекламного бюджета к числу пользователей, совершивших покупку, т.е. осуществивших транзакцию.

**Стриминговые сервисы** предоставляют услуги онлайн-прослушивания музыкальных треков и альбомов из каталогов без необходимости их покупки.

**Структурированные данные** — четко упорядоченные данные, поступающие из установленных источников в единообразных форматах.

**Степень** — совокупность звеньев, находящихся на одной линии иерархии.

**Схема монетизации** — основная модель получения прибыли.

**Таргетинг** — точечное рекламное воздействие на тех потребителей, которые в ней нуждаются, что способствует сокращению издержек на проведение рекламных акций и уменьшению репутационных рисков, так как такая реклама не раздражает получателя.

**Таргетирование потребителей** — ранжирование потребителей по тем или иным признакам (полу, географии, потребительским предпочтениям и пр.), с тем чтобы осуществлять адресное рекламное воздействие на каждую целевую группу, что позволяет экономить на маркетинге.

**Технологии виртуальной реальности** (*virtual reality, VR*) — технологии, которые переводят реальный мир в виртуальную картинку, созданную, например, с помощью компьютерной графики.

**Технологии дополненной реальности** (*augmented reality, AR*) — технологии, которые позволяют видеть реальный окружающий мир, дополненный рисованными элементами, объектами.

**Технологии контент-маркетинга** — средства по созданию и информационному наполнению рекламного сообщения под целевую аудиторию в целях привлечения ее внимания.

**Технологии электронной коммерции** — методы, способы ведения электронной коммерции, схемы монетизации, инструменты и механизмы управления электронной коммерцией, направленные на обеспечение роста прибыли.

**Технология блокчейн** представляет собой четко структурированную базу данных (распределенный реестр) с определенными правилами построения цепочек транзакций и доступа к информации, которая исключает кражу данных, мошенничество и т.д.

**Тизер** (англ. *teaser* «дразнилка, завлекалка») — рекламное сообщение, построенное как загадка, которое содержит часть информации о продукте, но при этом сам товар не демонстрируется. Тизеры обычно появляются на раннем этапе продвижения товара и служат для создания интриги вокруг него.

**Тизерная реклама**, тизеры — графическая реклама прямоугольной формы, имеет негативный оттенок, так как назойливо навязывается посетителю.

**Трансграничная электронная торговля** (*cross-border trade*) — форма торговли, при которой товары перемещаются с таможенной территории одной страны на таможенную территорию другой страны.

**Трафик** — число посетителей сайта.

**Управление цепями поставок** — совокупность управленческих процессов по взаимодействию с поставщиками и потребителями.

**Уровень конверсии** (*Click-Trouth Rate, CTR*) — отношение пользователей/ посетителей/ участников, которые откликнулись на рекламное сообщение к числу всех пользователей/ посетителей/ участников.

**Фавикон** — фирменный значок сайта или отдельной страницы сайта.

**Фишинг** — вид мошенничества, получение доступа к логинам и паролям обманным путем.

**Фрилансер** (*freelancer*) от английского *freelance* (*free* — свободный, *lance* — копье) — человек, который может выполнять работу из любой точки мира одновременно по заказу многих компаний без оформления в штат.

**Фронт-офис** — электронная витрина — *web*-сайт.

**Цепочка поставок** (*supply chain*) — множество звеньев, связанных между собой информационными, денежными и товарными потоками.

**Цифровая платформа** — разновидность электронного ресурса, к которому имеют доступ различные компании и могут использовать ее для собственного *web*-представительства в целях осуществления взаимодействия с поставщиками и/или реальными и потенциальными потребителями продукции/услуг.

**Цифровая экономика** (*digital economy*) — это совокупность отношений, складывающихся в процессах производства, распределения, обмена и потребления, основанных на онлайн-технологиях и направленных на удовлетворение потребностей в жизненных благах, что, в свою очередь, предполагает формирование новых способов и методов хозяйствования и требует действенных инструментов государственного регулирования.

**Цифровизация** — использование возможностей онлайн и инновационных цифровых технологий всеми участниками экономической системы от отдельных людей до крупных компаний и государств, — необходимое условие сохранения конкурентоспособности для всех стран.

**Штрих-код** — штриховое кодирование — графическая маркировка (сочетание белых и черных вертикальных полос), позволяющая при сканировании считывать информацию о товаре.

**Экстранет** — сеть, которую выстраивает компания для делового взаимодействия с партнерами, поставщиками и потребителями.

**Электронная биржа** (*e-exchange*) — торговая площадка, на которой цена регулируется спросом и предложением.

**Электронная коммерция** — формы сделок, при которых взаимодействие сторон осуществляется с применением возможностей информационных и телекоммуникационных технологий, систем и сетей.

**Электронная очередь** — технологическая платформа, представленная в виде стационарного устройства, способствующая эффективному распределению клиентских потоков и повышению качества оказываемых услуг.

**Электронный ресурс** — официальный сайт (портал), организованный под задачи компании.

**Электронная услуга** — услуга, обязательным условием оказания которой является контакт с потребителем посредством сети Интернет.

**Электронные транзакции** — не только финансовые транзакции, но также и информационные, обмен услугами и сервисами, которые включаются в виды деятельности *buy-side* и *sell-side* электронной коммерции.

✓ **Электронный аукцион** (*e-auction*) — организация торговой площадки, при которой потребитель получает доступ к информации о товарах разных производителей и продавцов и осуществляет покупку по цене, которая устанавливается во время торгов.

✓ **Электронный бизнес** — осуществление процессов взаимодействия с поставщиками, внешними потребителями и внутренними потребителями (сотрудниками), клиентами с использованием информационных и коммуникационных технологий посредством добавления потребительской ценности и сокращения издержек с основной целью получения прибыли.

✓ **Электронный бизнес** — это преобразование ключевых (основных) бизнес-процессов при помощи интернет-технологий.

**Электронный маркетинг** (*electronic marketing, e-marketing*) — достижение маркетинговых целей роста прибыли через наращивание доли рынка, повышение уровня удовлетворенности и лояльности потребителей с использованием возможностей электронных информационных технологий.

**Электронный маркетинговый план** — план по достижению маркетинговых целей, обозначенных в разработанной стратегии развития электронного бизнеса.

✓ **Электронный ресурс** — официальный сайт (портал), организованный под задачи компании.

**Эмоциональность ниши** — это то, как реагируют люди на продукт/услугу, насколько им это нужно, насколько они активно обсуждают продукт/услугу, что их волнует.

**«Bricks and mortar» business** — компании, которые ведут бизнес по модели офлайн-бизнеса.

**«Click» business** — 100% онлайн-электронный бизнес.

**«Clicks and mortar» business** — офлайн-бизнес со встроенными инструментами онлайн-бизнеса.

**3D SECURE (протокол трех доменов)** — совершенная система безопасности.

**AD frequency** — среднее количество показов рекламы уникальному пользователю.

**AD impressions** — количество показов рекламы, которые увидел пользователь, это не просто показы, а число загрузок рекламы в браузер посетителя сайта (*AD impressions* всегда меньше, чем *AD Exposure*).

**AD reach** — количество показов рекламы уникальным пользователям.

**AD Exposure** — количество показов рекламы.

**AIaaS-услуги** (*Artificial Intelligence as a Service*) — искусственный интеллект как услуга.

**AIDMA-цикл** — внимание-интерес-желание-мотив-действие.

**ARPU** (*Average revenue per user*) — средний доход с привлеченного пользователя. *ARPU* рассчитывается как частное от *MRR* и количества клиентов *UAcq*.

**Buy-side электронная коммерция** — осуществление электронных транзакций между организацией и ее поставщиками.



**CAC Payback** — период времени, необходимый для того, чтобы прибыль от клиента перекрыла расходы на его привлечение.

**CAC** (*Customer acquisition cost*) или **CPA** (*Cost per acquisition*) — стоимость привлечения одного клиента.

**Cross-border e-trade** — трансграничная электронная торговля.

**DDoS-атака** — вид мошенничества, прерывание обслуживания из-за всплеска трафика.

**e-SQMSU** (*Electronic Service Quality Lomonosov Moscow State University*) — методика оценки качества электронных услуг, измерение интегрального индекса качества электронной услуги **e-SQMSU Index** по 12 критериальным группам в зависимости от ее типа.

**IaaS-услуги** (*Infrastructure as a Service, IaaS*) — инфраструктура как сервис (системное программное обеспечение, серверы и средства хранения данных).

**IPO** (*Initial Public Offering*) — первичное размещение акций компании на фондовой бирже.

**KPI** (*Key Performance Indicators*) — индикаторы работы сотрудников, от которых зависит уровень эффективности управления компанией и соответственно уровень зарплат.

**MRR** (*Monthly Recurring Revenue*) — ежемесячная регулярная выручка, которую приносят все клиенты компании.

**NASDAQ** (*National Association of Securities Dealers Automated Quotation*) — американская электронная биржа для торговли акциями высокотехнологичных компаний.

**Near Field Communication (NFC)** — бесконтактные системы — технология беспроводной связи между устройствами, передающими и принимающими информацию.

**Opt-In** сообщения электронной почты — сообщения с информацией, которую запрашивают пользователи интернета.

**PaaS-услуги** (*Platform as a Service*) — платформа как услуга.

**POS-терминал** (*Point Of Sale*) — электронное программно-техническое устройство для приема к оплате платежных карт.

**Push-уведомления** — короткие сообщения, которые могут содержать текст, ссылку, графику), появляются в нижней правой части экрана и не раздражают пользователя, так как похожи на дружественные сообщения из социальных сетей.

**QR-код** — матричный код, который определяется сенсором как двумерное изображение.

**SaaS-услуги** (*Software as a Service*) — приложение как услуга.

**Sell-side электронная коммерция** — осуществление электронных транзакций между организацией и ее клиентами, т.е. все продажи компании.

**SPO** (*Secondary Public Offering*) — вторичное публичное предложение акций основного выпуска (акции существующих акционеров) неограниченному кругу лиц.

**Unit-экономика** (юнит-экономика, *unit-economics*) — расчет финансовых показателей деятельности инновационной компании в расчете на одного клиента.

**Usability** — удобство электронного сервиса и его способность быстро и легко осуществлять навигацию по *web*-сайту.

# Библиографический список

## Основная литература

1. ✓ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утв. Правительством РФ 28 июля 2017 г. №1632-р.
2. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: учебник / И. Адизес. — СПб.: Питер, 2008.
3. *Ассен ван М.* Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В.Н. Егорова; агентство «Verenschot». — 4-е изд. (эл.). — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
4. *Аузан А.А.* Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь [Текст] / А.А. Аузан. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
5. *Бланк С.* Стартап. Настольная книга основателя [Текст] / С. Бланк, Б. Дорф. — М.: Альпина Паблишер, 2017.
6. ✓ *Гассман О.* Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов [Текст] / О. Гассман, К. Франкенбергер. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
7. *Джефффри М.* Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый [Текст] / М. Джефффри. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
8. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2017.
9. ✓ *Лавлок К.* Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии [Текст]: пер. с англ. / К. Лавлок. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2005.
10. ✓ *Лапидус Л.В.* Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией [Текст]: монография / Л.В. Лапидус. — М.: ИНФРА-М, 2018.
11. *Марр Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014.
12. *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
13. *Остервальдер А.* Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье. — М.: Альпина Паблишер, 2015.
14. *Chaffey D.* Digital Business and E-Commerce Management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — Pearson Education, 2014.
15. *Chaffey D.* Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice [Text] / D. Chaffey [et al.]. — 4th edn. — Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2009.
16. *Combe C.* Introduction to e-business — management and strategy [Text] / C. Combe. — Butterworth-Heinemann, 2006.

17. *Laudon K.* E-Commerce [Text] / K. Laudon, C. Traver. — 10th Edition. — 2014.
18. *Lee I.* Trends in E-Business, E-Services, and E-Commerce: Impact of Technology on Goods, Services, and Business Transactions [Text] / I. Lee. — Western Illinois University, USA. IGI Global, 2014.
19. *Hollensen S.* Global Marketing [Text] / S. Hollensen. — Sixth Edition. — Pearson Education Limited, 2014.

#### *Дополнительная литература*

1. Государственная программа города Москвы «Информационный город (2012–2016 гг.)».
2. Гражданский Кодекс РФ. Часть 4. Раздел VII. Права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации.
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации.
4. Письмо Роспотребнадзора от 12.10.2007 № 0100/10281-07-32 «О контроле за соблюдением Правил продажи товаров дистанционным способом».
5. Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных».
6. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы «Информационное общество (2011–2020 годы)». URL: <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4137/>.
7. Постановление Правительства РФ от 17.11.2007 № 781 «Об утверждении Положения об обеспечении безопасности персональных данных».
8. Постановление Правительства РФ от 27.09.2007 № 612 «Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом».
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.10.2010 № 1815-р г. Москва «О государственной программе Российской Федерации “Информационное общество (2011–2020 годы)”». URL: <http://rg.ru/2010/11/16/infobscchestvo-site-dok.html>.
10. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2013 № 2019-р (ред. от 25.04.2015) «О перечне товаров, работ, услуг, в случае осуществления закупок которых заказчик обязан проводить аукцион в электронной форме (электронный аукцион)». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_153972/6d56d276632193117dbca91e8a5a7266f7575f79/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153972/6d56d276632193117dbca91e8a5a7266f7575f79/).
11. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О стратегии развития информационного общества в РФ на 2017–2030 годы».
12. Федеральный закон от 07.02.2017 № 13-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».
13. Федеральный Закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 05.04.2011) «О рекламе».
14. Федеральный закон от 25.05.2003 № 54-ФЗ (ред. от 27.07.2010) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт».

15. Федеральный закон от 05.05.2014 № 97-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “Об информации, информационных технологиях и о защите информации” и отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам упорядочения обмена информацией с использованием информационно-телекоммуникационных сетей».
16. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
17. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 23.12.2010) «О персональных данных».
18. Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе».
19. Федеральный закон от 02.07.2013 № 187-ФЗ «О внесении изменений в законодательные акты Российской Федерации по вопросам защиты интеллектуальных прав в информационно-телекоммуникационных сетях».
20. Федеральный Закон № 210-ФЗ от 27.07.2010 «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
21. Федеральный Закон от 21.07.2014 № 242-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части уточнения порядка обработки персональных данных в информационно-телекоммуникационных сетях».
22. Федеральный закон от 03.07.2016 № 290-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт” и отдельные законодательные акты Российской Федерации».
23. Федеральный Закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (в ред. Федеральных законов от 09.01.96 № 2-ФЗ, от 17.12.99 № 212-ФЗ).
24. Федеральный Закон от 10.06.1993 № 5153-1 «О сертификации продукции и услуг» (в ред. Федеральных законов от 27.12.95 № 211-ФЗ, от 02.03.98 № 30-ФЗ, от 31.07.98 № 154-ФЗ).
25. ISO 19011:2015. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента.
26. ISO 9001:2015. Система менеджмента качества. Требования.
27. Автоматизированные информационные технологии в экономике [Текст]: учебник / В.В. Брага [и др.]; под общ. ред. Г.А. Титоренко. — М.: ЮНИТИ, 2006. — 399 с.
28. *Бабыкина Ю.М.* Краудсорсинг как явление электронной коммерции [Текст] / Ю.М. Бабыкина // Сб. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых «Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции». — М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016.
- ✓ 29. *Балабанов И.Т.* Электронная коммерция [Текст] / И.Т. Балабанов. — СПб.: Питер, 2008.
30. *Бенклер Й.* Богатство сетей: Как общественное производство трансформирует рынки и свободу [Текст] / Й. Бенклер. — Нью-Хейвен: Изд-во Йельского университета, 2006.
31. *Берталанфи Л. фон.* Общая теория систем — критический обзор [Текст] / Л. фон Берталанфи; общ. ред. вст. ст. В.Н. Садовского

и Э.Г. Юдина // Исследования по общей теории систем: сб. переводов. — М.: Прогресс, 1969.

32. *Брэдли Э.* Социальная организация: как с помощью социальных медиа задействовать коллективный разум ваших клиентов и сотрудников [Текст]: пер. с англ. / Э. Брэдли, М. Макдоналд; — М.: Альпина Паблишер, 2015.
33. *Ван ден Берг Дж.* «Крутые» всегда остаются «крутыми». Брендинг для поколения Y [Текст]: пер. с англ. / Дж. ван ден Берг, М. Берер. — СПб.: Питер, 2012.
34. *Вирин Ф.* Интернет-маркетинг. Полный сборник практических инструментов [Текст] / Ф. Вирин. — М.: Эксмо, 2010.
35. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Экономист, 2008.
36. *Востроков А.А.* Пластиковые карты с открытой памятью [Текст]: учеб. пособие / А.А. Востроков, В.П. Калужный, М.Б. Сергеев. — СПб.: СПбГУАП, 2002.
- ✓ 37. *Глазьев С.Ю.* Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века [Электронный ресурс] / С.Ю. Глазьев. — URL: <https://www.glazev.ru/articles/6-jekonomika/54923-velikaja-tsifrovaja-revoljutsija-vyzovu-i-perspektivu-dlja-jekonomiki-i-veka>.
38. *Годин А.М.* Интернет-реклама [Текст]: учеб. пособие / А.М. Годин, В.М. Комаров. — М.: Дашков и К°, 2010.
39. *Голдратт Э.М.* Критическая цепь [Текст] / Э.М. Голдратт; пер. с англ. Е. Федурко. — Минск: Попурри, 2013.
40. *Дианова Т.* Некоторые особенности электронной торговли: от «мифов» к «эффекту скольжения» [Текст] / Т. Дианова // Вопросы экономики. — 2012. — № 5. — С. 139–147.
41. *Интрилигейтор М.* Глобализация мировой экономики: выгоды и издержки [Текст] / М. Интрилигейтор // Мир перемен. — 2004. — № 1.
- ✓ 42. *Казаков В.* Интеллектуальные ресурсы сферы услуг в эпоху электронной экономики [Текст] / В. Казаков, Л. Липидус, И. Светлов // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2016. — № 1. — С. 280–283.
43. *Кане М.М.* Системы, методы и инструменты менеджмента качества [Текст]: учебник для вузов / М.М. Кане [и др.]; под ред. М.М. Кане. — СПб.: Питер, 2009.
- ✓ 44. *Карр Н.* Великий переход: что готовит революция облачных технологий [Текст] / Н. Карр; пер. с англ. А. Баранова. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
45. *Клифтон Б.* Google Analytics для профессионалов [Текст] / Б. Клифтон. — 3-е изд. — М.: Вильямс. 2012.
46. Концепция реализации комплексного научно-технического проекта «Цифровая железная дорога», утв. в декабре 2017 г., ОАО «РЖД».
47. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2006.
48. *Котлер Ф.* Привлечение инвесторов. Маркетинговый подход к поиску источников финансирования [Текст] / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, Д. Янг. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

49. *Котлер Ф.* Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе [Текст] / Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Картаджайя. — М.: Эксмо, 2010.
50. *Коуз Р.* Фирма, рынок и право [Текст] / Р. Коуз. — М.: Новое издательство, 2007.
51. *Кристенсен К.М.* Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании [Текст] / К.М. Кристенсен. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
52. *Круглов М.Г.* Менеджмент качества как он есть [Текст] / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. — М.: Эксмо, 2007.
53. *Лapidус Л.В.* Влияние электронной экономики на железнодорожный транспорт [Текст] / Л.В. Лapidус // Современные проблемы управления экономикой транспортного комплекса России: конкурентоспособность, инновации и экономический суверенитет. Тр. Междунар. науч.-практ. конф. — М.: МИИТ, 2015.
54. *Лapidус Л.В.* Гладкая бесшовная транспортная система — инновационная модель будущего: природа, сущность, детерминанты качества [Текст] / Л.В. Лapidус, Б.М. Лapidус // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2017. — № 2.
55. *Лapidус Л.В.* Гладкая бесшовная транспортная система как инструмент повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта [Текст] / Л.В. Лapidус, Б.М. Лapidус // Экономика железных дорог. — 2016. — № 10. — С. 27–37.
56. *Лapidус Л.В.* Железнодорожный транспорт: философия будущего [Текст] / Л.В. Лapidус, Б.М. Лapidус. — М.: Прометей, 2015.
57. *Лapidус Л.В.* Корпоративный менеджмент. Управление качеством услуг [Текст]: учеб. пособие / Л.В. Лapidус. — М.: МГУПС (МИИТ), 2015.
58. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг. Маркетинговое продвижение проектов, продукции и услуг [Текст] / Л.В. Лapidус // Вестник Финансового университета. — 2016. — № 4 (94).
59. *Лapidус Л.В.* Краудсорсинг и краудфандинг: природа, сущность, особенности реализации крауд-проектов [Текст] / Л.В. Лapidус // Экономика и предпринимательство. — 2017. — № 1 (78). — С. 476–479.
60. *Лapidус Л.В.* Повышение качества услуг социальной сферы в современных условиях [Текст] / Л.В. Лapidус // Современные проблемы сервиса и туризма. — 2014. — № 2.
61. *Лapidус Л.В.* Рынок электронной коммерции: оценка ожиданий и потребительского восприятия качества e-услуг [Текст] / Л.В. Лapidус, Г.В. Бестолкова // Международный научный журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 7 (72). — С. 415–418.
62. *Лapidус Л.В.* Система управления качеством социальных услуг. Глава в учебнике «Экономика и управление социальной сферой» [Текст]: учебник для бакалавров / Л.В. Лapidус; под ред. д.э.н., проф. Е.Н. Жильцова, д.э.н., проф. Е.В. Егорова. — М.: МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет: Дашков и К<sup>о</sup>, 2015. — С. 113–163.

63. *Липидус Л.В.* Стратегические приоритеты повышения качества электронных услуг [Текст] // Сб. статей Междунар. науч. конф. «Ломоносовские чтения-2016». «Экономическая наука и развитие университетских научных школ» (к 75-летию экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова) / под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 519–525.
64. *Липидус Л.В.* Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков и трансформацию традиционных бизнес-моделей [Текст] / Л.В. Липидус // Междунар. науч. журнал «Экономика и предпринимательство». — 2016. — № 6 (71).
- ✓ 65. *Липидус Л.В.* Электронная экономика: новые возможности для бизнеса. Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции [Текст] // Мат. II Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 25 ноября 2015 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2016. — С. 4–11.
- ✓ 66. *Липидус Л.В.* Электронные технологии как инструмент управления инновационной мобильностью пассажиров [Текст] / Л.В. Липидус // Экономика железных дорог. — 2015. — № 12.
- ✓ 67. *Липидус Л.В.* Big data, Sharing Economy, Интернет вещей, Роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса [Текст] / Л.В. Липидус // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых. Москва, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017.
68. *Липидус Л.В.* E-SQMSU: Многокритериальная методика оценки качества комплексных электронных услуг и цифровых платформ [Текст] / Л.В. Липидус [др.] // Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции. Мат. III Межфакульт. науч.-практ. конф. молодых ученых: Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет; 7 декабря 2016 г.: Доклады и выступления / под ред. д.э.н. Л.В. Липидус. — М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017.
69. *Липидус Л.В.* Smoothness provision of the seamless transport system in the Eurasian area while executing the “One Belt One Road” initiative = Обеспечение гладкости бесшовной транспортной системы на евразийском пространстве при реализации инициативы «Один пояс — один путь» [Текст] / Л.В. Липидус, Б.М. Липидус, А.С. Мишарин // Сб. мат. Форума Китайско-российское сотрудничество в рамках проекта «Один пояс — один путь». 一代一路背景下的中俄合作, Ляолинский университет, г. Шэньян, Китай, 23–25 июня 2017 г. — Ляолинский университет Шэньян, 2017. — С. 65–77.
70. *Майминас Е.* Информационное общество и парадигма экономической теории [Текст] / Е. Майминас // Вопросы экономики. — 1997. — № 11.

71. *Мескон М.* Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М.: Вильямс, 2008.
72. *Овсянко Д.В.* Управление качеством [Текст] / Д.В. Овсянко. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011.
73. *Пайн Б.Дж., II.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена [Текст] / Б.Дж. Пайн II, Дж.Х. Гилмор. — М.: Вильямс, 2005.
74. *Полякова Ю.М.* Макроэкономические условия развития краудсорсинга: модель множественной регрессии [Текст] / Ю.М. Полякова // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 10. — Ч. 3.
75. *Рис Э.* Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели [Текст] / Э. Рис. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
76. *Рифкин Дж.* Третья промышленная революция: как горизонтальные взаимодействия меняют энергетику, экономику и мир в целом: пер. с англ. [Текст] / Дж. Рифкин; — 2-е изд. — М.: Альпина нонфикшн, 2015.
77. Россия онлайн? Догнать нельзя отстать. Отчет BCG (The Boston Consulting Group) [Текст]. — 2016.
78. *Сеннетт Ф.* Groupop. Бизнес-модель, которая изменила то, как мы покупаем [Текст] / Ф. Сеннетт. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
- ✓ 79. *Смирнов С.Н.* Интернет-бизнес и электронная коммерция [Текст]: учеб. пособие / С.Н. Смирнов. — Волгоград, 2006.
- ✓ 80. *Смирнов С.Н.* Электронный бизнес [Текст] / С.Н. Смирнов. — М., 2007.
81. *Стоун Б.* The Everything Store. Джефф Безос и эра Amazon [Текст] / Б. Стоун. — М.: Азбука Бизнес, 2014.
82. *Талскотт Д.* Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все [Текст] / Д. Талскотт, Э. Уильямс. — BestBusinessBooks, 2009.
83. *Успенский И.В.* Интернет-маркетинг [Текст]: учебник / И.В. Успенский. — СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003.
84. *Фелд Б.* Привлечение инвестиций в стартап [Текст] / Б. Фелд, Дж. Мендельсон. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
- ✓ 85. *Хау Дж.* Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса [Текст]: пер. с англ. / Дж. Хау. — М.: Альпина Паблишер, 2014.
86. *Широкова Г.В.* Жизненный цикл организации [Текст]: учебник / Г.В. Широкова. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008.
87. *Шоул Дж.* Первоклассный сервис как конкурентное преимущество [Текст]: пер. с англ. / Дж. Шоул. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
88. *Шуровьески Дж.* Мудрость толпы [Текст] / Дж. Шуровьески. — М.: Вильямс, 2007.
89. *Шепетова С.Е.* Менеджмент и экономика качества: от естественного к формальному, от формального к естественному [Текст] / С.Е. Шепетова. — М.: КомКнига, 2010.
90. *Эванс Дж.Р.* Управление качеством: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» [Текст]:



пер. с англ. / Дж.Р. Эванс; под ред. Э.М. Короткова; предисл. Э.М. Короткова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

91. *Эймор Д.* Электронный бизнес: революция и/или эволюция [Текст] / Д. Эймор. — М.: Вильямс, 2001.

✓ 92. Электронный маркетинг [Текст]: учеб. пособие / под ред. Т.П. Данько, Н.Б. Завьяловой, О.В. Сагиновой. — М.: ИНФРА-М, 2003.

✓ 93. *Юрасов А.В.* Электронная коммерция [Текст]: учеб. пособие / А.В. Юрасов. — М.: Дело, 2003.

94. *Bank C.* The Guide To Minimum Viable Products: A Master Collection of Frameworks, Expert Opinions, and Examples [Text] / C.Bank. — Kindle edition. — 2014.

95. *Barbrook R.* The Hi-Tech Gift Economy [Text] / R. Barbrook // First Monday. — 1998. — Vol. 3. — № 12.

96. *Barnes S.J.* An integrative approach to the assessment of e-commerce quality [Text] / S.J. Barnes, R.T. Vidgen // Journal of Electronic Commerce Research. — 2002. — № 3. — P. 114–127.

97. *Bendoly E.* ERP system and implementation — process benefits, implications for B2B e-procurement [Text] / E. Bendoly, T. Schoenherr // International Journal of Operations & Product Management. — 2005. — № 4. — P. 304–319.

98. *Bergendahl G.* Investment in Electronic Commerce — Financial Perspectives and Profit Conditions [Text] / G. Bergendahl. — FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN, 2002.

99. *Bergendahl G.* Models for investment in electronic commerce — financial perspectives with empirical evidence [Text] / G. Bergendahl // Omega. — 2005. — № 33. — P. 363–376.

100. *Bergman B.* Quality: from customer needs to customer satisfaction [Text] / B. Bergman, B. Klefsjö. — London: McGraw-Hill; Lund: Studentlitteratur, 1994.

101. *Bertalanffy von L.* The Theory of Open Systems in Physics and Biology [Text] / L. von Bertalanffy // Science 13 January 1950 111: 23–29 [DOI: 10.1126/science.111.2872.23] (in Articles).

102. Better Solution for Smarter Transportation. JR East Railway Company [Text]. — 2015.

103. *Bocij P.* Business Information Systems. Technology, Development and Management [Text] / P. Bocij [et al.]. — 3<sup>rd</sup> ed. — Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005.

104. *Boyer K.* E-services: operating strategy — a case study and a method for analyzing operational benefits [Text] / K. Boyer, R. Hallowell, A.V. Roth // Journal of Operations Management. — 2002. — Vol. 20. — № 2.

105. *Chaffey D.* Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems [Text] / D. Chaffey, S. Wood. — Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2005.

106. *Chaffey D.* E-business and e-commerce management — strategy, implementation and practice [Text] / D. Chaffey. — 5<sup>th</sup> ed. — Pearson Education, 2011.

107. *Chang H.* The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value [Text] / H. Chang,

- Y. Wang, W. Yang // Total Quality Management. — 2009. — № 20. — P. 423–443.
108. *Grönroos C.* Service Management and Marketing [Text] / C. Grönroos. — Lexington: Lexington Books, 1990.
  109. *Grönroos C.* Strategic Management and Marketing in the Service Sector [Text] / C. Grönroos. — Helsingfors, Finland, 1982.
  110. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business [Text] / J. Howe. — Three Rivers Press. 2009.
  111. *Jun M.* Customers' perceptions of online retailing service quality and their satisfaction [Text] / M. Jun, Z. Yang, D. Kim // International Journal of Quality & Reliability Management. — 2004. — № 21. — P. 817–840.
  112. *Kearney A.T.* E-Commerce is the Next Frontier in Global Expansion [Text] / A.T. Kearney. — 2012.
  113. *Kesthong W.* Standardization of internet retail e-business solutions [Text] / W. Kesthong [et al.] // Information Systems Education Journal. — 2007. — № 15. — P. 3–16.
  114. *Laudon K.* E-Commerce [Text] / K. Laudon, C. Traver. — 10<sup>th</sup> ed. — New Jersey: Prentice Hall, 2014.
  115. *Lee I.* E-business models, services, and communications [Text] / I. Lee. — Idea Group Inc., 2008.
  116. *Levitt Th.* The Globalization of Markets [Text] / Th. Levitt // Harvard Business Review. — 1983, May.
  117. *Loiacono E.T.* WebQual: a measure of quality [Text] / E.T. Loiacono, R.T. Watson, D.L. Goodhue // Proceedings of the 2002 American Marketing Association Winter Educators Conference: Marketing Theory and Applications, American Marketing Association. — Chicago, IL. — 2002. — № 13. — P. 432–438.
  118. *McDaniel C.* Marketing Research Essentials [Text] / C. McDaniel, R. Gates. — 9<sup>th</sup> ed. — 2016.
  119. *McDaniel C.* Marketing research essentials [Text] / C. McDaniel, R. Gates. — 3<sup>rd</sup> ed. — Cincinnati, Ohio: South-Western College, 2001.
  120. *Morgan S.* Russian E-commerce at the Tipping Point [Text] / S. Morgan. — 2013.
  121. *Parasuraman A.* E-S-QUAL: A Multiple Item Scale for Assessing Electronic Service Quality [Text] / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, A. Malhotra // Journal of Service Research. — 2005. — № 7. — P. 213–233.
  122. *Parasuraman A.* SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality [Text] / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry // Journal of Retailing. — 1988. — № 64. — P. 21–22.
  123. *Pavic S.* Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs? [Text] / S. Pavic // Benchmarking: An International Journal. — 2007. — № 3. — P. 320–351.
  124. *Reichheld F.L.* The One Number You Need to Grow [Text] / F.L. Reichheld // Harvard Business Review. — 2003. — December.
  125. *Wray R.* Google Users Promised Artificial Intelligence [Text] / R. Wray // Guardian. — 2006. — May 23.

126. *Shin N.* Strategies for generating e-business returns on investment [Text] / N. Shin. — Idea Group Inc. 2004.
127. *Singh M., Waddell D.* E-business innovation and change management [Text] / M. Singh, D. Waddell. — Idea Group Inc, 2003.
128. *S o l o m o n s M .* C l a s s i f i e d a d s market shady. Business Day, 1 February [Text]. — 2002.
129. *Von Hippel E.* Democratizing Innovation. Cambridge [Text] / E. Von Hippel. — MA: MIT Press. 2005.
130. *Webster M.* E-business strategy development: FMCG sector case study [Text] / M. Webster, R. Beach, I. Fouweather // Supply Chain Management. — 2006. — № 4. — P. 353–362.
131. *Wolfenbarger M.* Etailq: Dimensionalizing, measuring and predictingetail quality [Text] / M. Wolfenbarger, M.C. Gilly // Journal of Retailing. — 2003. — № 79. — P. 183–198.
132. *Yang Z.* Measuring customer perceived online service quality: Scale development and managerial implications [Text] / Z. Yang, M. Jun, R.T. Peterson // International Journal of Operations & Production Management. — 2004. — № 24. — P. 1149–1174.
133. *Yoo B.* Developing a scale to measure the perceived quality of an internet shopping site (SITEQUAL) [Text] / B. Yoo, N. Donthu // Quarterly Journal of Electronic Commerce. — 2001. — Vol. 1. — № 2. — P. 31–45.
134. *Yoram J.* Wind and Vijay Mahajan with Robert E. Gunther, Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer [Text] / J. Yoram. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2002.
135. *Zeithaml V.A.* Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice [Text] / V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, A. Malhotra // Report, Marketing Science Institute. — 2000.
136. *Zaltman G.* Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal about the Minds of Consumers [Text] / G. Zaltman, L. Zaltman. — Boston: Harvard Business School Press, 2008.
137. *Zeldman J.* Designing with Web Standards [Text] / J. Zeldman. — 2<sup>nd</sup> ed. — New Riders, Berkeley, CA. 2007.

#### *Интернет-ресурсы*

1. Агентство, специализирующее на исследованиях, консалтинге и аналитике в области Интернета [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.datainsight.ru>.
2. Блог д.э.н. Л.В. Лapidус, группа межфакультетского курса МГУ «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» ВКонтакте [Электронный ресурс]. — URL: <http://vk.com/club76268050>.
3. Блог д.э.н., проф. Л.В. Лapidус на YouTube [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.youtube.com/user/larisalapidus>.
4. Видеолекции д.э.н., профессора Л.В. Лapidус по межфакультетскому курсу МГУ имени М.В. Ломоносова «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» [Электронный ресурс]. — URL: <http://media.msu.ru/?p=9983>.

5. Всемирная организация интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.wipo.int/ru/index.html>.
6. Всемирная торговая организация [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.wto.org/>.
7. Вся мировая пресса [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.press-reader.com>.
8. Евразийское экономическое сообщество [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.evrases.com>.
9. Международная торговая палата [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.iccwbo.org/>.
10. Официальный сайт д.э.н., проф. Л.В. Лapidус [Электронный ресурс]. — URL: [www.larisalapidus.ru](http://www.larisalapidus.ru).
11. Официальный сайт ежедневной деловой газеты РБК daily [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.rbcdaily.ru/business>.
12. Официальный сайт журнала Forbes [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.forbes.ru>; <http://www.forbes.com>.
13. Официальный сайт Кикстартер [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kickstarter.com/>.
14. Официальный сайт компании comScore (отчеты и аналитика) [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.comscore.com>.
15. Официальный сайт компании StartupPoint, которая оценивает инвестиционную привлекательность стартапов и агрегирует в своей базе качественный поток проектов [Электронный ресурс]. — URL: <http://startuppoint.ru>.
16. Официальный сайт компании Witology [Электронный ресурс]. — URL: <http://witology.com>.
17. Официальный сайт Росстата России / статистика [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.rsst.ru/stats>.
18. Официальный сайт Forrester Research [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.nkl.ru/stats>.
19. Официальный сайт Linux [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.linux.ru/>.
20. Официальный сайт The Wall street Journal [Электронный ресурс]. — URL: <http://online.wsj.com>.
21. Официальный сайт Threadless [Электронный ресурс]. — URL: [www.threadless.com](http://www.threadless.com).
22. Официальный сайт TNS [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.nkl.ru/stats>.
23. Портал We are social [Электронный ресурс]. — URL: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/global-statshot-august-2015>.
24. Российский сервис «Открытое образование» [Электронный ресурс]. — URL: <http://ocw.mit.edu/index.htm>.
25. Самые последние обзоры рынков электронной коммерции и электронного бизнеса [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.emarketer.com>.
26. Энциклопедия менеджера. Википроект E-xecutive.ru [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.e-xecutive.ru/wiki>.

27. eMarketing Association [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.emarketingassociation.com>.
28. Emetrics. Jim Sterne's site has many resources for online marketing metrics [Электронный ресурс]. — URL: [www.emetrics.org](http://www.emetrics.org).
29. Internet Retailer. The New Wal-Mart? By Paul Demery. Internet Retailer, 1 May. 2004 [Электронный ресурс]. — URL: [www.internetretailer.com](http://www.internetretailer.com).
30. Managing the Digital Enterprise, professor Michael Rappa, North Carolina State University [Электронный ресурс]. — URL: <http://digitalenterprise.org>.
31. Planet Retail. Database online [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.planetretail.net>.
32. ReadWriteWeb. Site focusing on trends and developments in content management, web applications and social media [Электронный ресурс]. — URL: [www.readwriteweb.com](http://www.readwriteweb.com).
33. RУметрика [Электронный ресурс]. — URL: <http://new.unctad.org>.
34. RuGenerations. Теория поколений в России: Основы Теории Поколений: online проект [Электронный ресурс]. — URL: <http://rugenerations.wordpress.com>.
35. Stanford University's Entrepreneurship Corner (информационно-образовательный портал) [Электронный ресурс]. — URL: <http://ecorner.stanford.edu>.
36. Trainings.ru. Теория поколений: online проект по управлению персоналом [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.trainings.ru>.
37. Web Analytics Association [Электронный ресурс]. — URL: [www.webanalyticsassociation.org](http://www.webanalyticsassociation.org).
38. Специализированный сервис OpenSourceWare Массачусетского технологического института [Электронный ресурс]. — URL: <https://openedu.ru>.
39. Econsultancy [Электронный ресурс]. — URL: [www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com).
40. The Past, Present and Future of Google, John Doerr [Электронный ресурс]. — URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=1278>.
41. Tools for Business Model Generation, Alexander Osterwalder [Электронный ресурс]. — URL: <http://ecorner.stanford.edu/authorMaterialInfo.html?mid=2875>.

#### *Электронные библиотеки*

1. Bloomberg [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.bloomberg.com/>.
2. Oxford University Press [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.ox.ac.uk/research/libraries/index.html>.
3. Cambridge University Press [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.lib.cam.ac.uk/>.
4. Thomson Reuters [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.thomson-reuters.com/en.html>.

## Об авторе



**Лapidус Лариса Владимировна**, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики инноваций экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, директор Центра социально-экономических инноваций, заведующий Лабораторией прикладного отраслевого анализа экономического факультета МГУ, академик РАЕН. Официальный сайт: [www.larisalapidus.ru](http://www.larisalapidus.ru).

Высшее образование — Московский институт стали и сплавов, специальность «Технология машиностроения», специализация «Автоматизация и робототехника».

Аспирантура и докторантура по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, сфера услуг». В 2010 г. защитила докторскую диссертацию на экономическом факультете МГУ по специальности 08.00.05.

Стаж научно-педагогической деятельности — 20 лет. Опыт управления и экспертной деятельности — 19 лет. Имеет опыт собственного бизнеса.

Сертифицированный преподаватель Модульной программы подготовки менеджеров «Управление развитием организации». Имеет сертификат *UNESCO* по инновационным информационно-коммуникационным технологиям.

Автор ряда учебных курсов по управлению: корпоративный менеджмент, современные проблемы менеджмента, организационное поведение, управление качеством, управление человеческими ресурсами, исследование систем управления, управление электронным бизнесом и электронной коммерцией (<http://vk.com/club76268050>).

Автор курса на английском языке «Passenger rail transport: Economics and Management» / «Экономика и управление пассажирским железнодорожным транспортом» для магистрантов второго года обучения экономического факультета МГУ. В 2014, 2015, 2018 гг. слушатели курса становились победителями Второго, Третьего и Шестого всероссийского конкурсов научных работ по транспортной проблематике Объединенного ученого совета ОАО «РЖД».

Автор межфакультетского курса МГУ «Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией». В осеннем семестре 2014/2015 уч. года вошел в ТОП-10 из 175 курсов МГУ, в 2015/2016 уч. году — в ТОП-15 из 180 курсов, в 2016/2017 уч. году на курс записалось 442 студента с 1–4-го курсов бакалавриата и 1–2-го курсов магистратуры с 32 факульте-

тов МГУ и он попал в ТОП-3, заняв первое место среди 179 курсов МГУ, в 2017/2018 уч. году курс занял второе место из 189 межфакультетских курсов МГУ. Всего за четыре осенних семестра (с 2014 по 2017 год) курс выбрали почти 1500 студентов с 32 факультетов МГУ.

Автор методики оценки качества электронных услуг *e-SQMSU*. В 2017 г. выполненный под руководством Л.В. Лапидус научно-исследовательский проект «Разработка эталонной модели электронной библиотеки научно-технологической долины МГУ “Воробьевы горы” на основе методики оценки качества электронных услуг экономического факультета МГУ *e-SQMSU*» стал победителем конкурса МГУ «Воробьевы горы».

Руководитель проектов по разработке НИР по заказу ИКБ «Совкомбанк», Департамента социальной защиты населения города Москвы, ГУП «Московский метрополитен», ОАО «РЖД» и др. Руководитель семи программ повышения квалификации, реализуемых в МГУ, в том числе программ «Цифровая экономика: инновационные решения для бизнеса» и «Цифровая экономика: новые возможности для профессионального роста».

Победитель конкурса работ, способствующих решению задач Программы развития Московского университета в номинации «За достижения лекторов межфакультетских учебных курсов, курсов междисциплинарной тематики, онлайн-курсов, реализуемых на платформе МГУ «Университет без границ», 2016 г. Победитель конкурса работ, способствующих решению задач Программы развития Московского университета, 2017 г. Лауреат конкурса моделей экономики будущего «Экономика 2030» на ПМЭФ '2017. Номинант глобальной Премии в области образования *Yidan Prize, Hong Kong*, 2017.

Автор монографии «Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» (издательство «ИНФРА-М», 2018) — победителя конкурса «Академус» (2017).

Член двух докторских диссертационных советов МГУ по специальности 08.00.05: МГУ.08.02, председатель — академик С.Ю. Глазьев; МГУ.08.04, председатель — профессор Н.П. Ивашенко.

Член экспертно-консультативного совета при Комитете Государственной думы по региональной политике и проблемам Севера и Дальнего Востока.

Эксперт ВАК РФ.

Автор более 100 научных трудов.

# Оглавление

Список принятых сокращений.....	3
К читателю .....	7
Благодарности .....	13
Предисловие.....	15

## Глава 1. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ ..... 25

1.1. Общие сведения.....	25
1.2. Роль инновационных технологий в формировании цифровой экономики .....	27 ✓
1.3. Признаки цифровой экономики. Структура ВВП развитых стран .....	31
1.4. Зарождение бизнеса в сети Интернет и кризис «доткомов».....	38
1.5. Что такое электронный бизнес ( <i>e-business</i> ) и электронная коммерция ( <i>e-commerce</i> )?.....	41
1.6. Электронная торговля (интернет-торговля).....	44
1.7. Мобильная коммерция ( <i>mobile commerce, m-commerce</i> ).....	46
1.8. Влияние цифровой экономики на бизнес: возможности и угрозы .....	48
1.9. Виртуализация, «тонкий клиент», облачные технологии .....	50
1.10. Самые дорогие стартапы и самые крупные сделки на рынке электронного бизнеса и электронной коммерции.....	51
Выводы.....	54
Кейсы .....	55
Вопросы и задания для дискуссии .....	59
Темы индивидуальных и коллективных проектов .....	59
Тема эссе.....	59
Список рекомендуемой литературы.....	59

## Глава 2. МОДЕЛИ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА ..... 62

2.1. Общие сведения .....	63
2.2. Глобализация рынков .....	64
2.3. Теория поколений. Потребности поколения <i>Next</i> .....	66
2.4. Трансформация традиционных бизнес-моделей под воздействием эволюции информационных технологий.....	70
2.5. Организационные структуры управления электронным бизнесом и электронной коммерцией .....	72
2.6. Влияние каналов <i>Buy-side</i> и <i>Sell-side e-коммерции</i> на инфраструктуру электронного бизнеса .....	75
2.7. Функционально-целевая модель управления организацией .....	79
2.8. Классификация компаний, ведущих бизнес в сети Интернет .....	82
2.9. Успешные модели электронного бизнеса .....	84
2.10. Ценовые стратегии и модели ценообразования в электронном бизнесе.....	84
2.11. Краудфандинг как технология капитализации компаний.....	95
2.12. Ключевые показатели эффективности ( <i>KPI</i> ) электронного бизнеса.....	96
Выводы .....	97



<i>Кейсы</i> .....	99
<i>Вопросы и задания для дискуссии</i> .....	102
<i>Темы индивидуальных и коллективных проектов</i> .....	103
<i>Тема эссе</i> .....	103
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	103

### **Глава 3. КРАУДСОРСИНГ И КРАУДФАНДИНГ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ БИЗНЕСА..... 105**

3.1. Общие сведения .....	105
3.2. Природа и сущность краудсорсинга и краудфандинга.....	106
3.3. Коммерческий и социальный краудсорсинг .....	108
3.4. Краудсорсинг инноваций («открытые инновации») .....	110
3.5. Краудфандинг как технология краудсорсинга .....	111
3.6. Краудсорсинг и снижение издержек. Теория Коуза.....	113
3.7. Бизнес-модели компаний и переход к модели «100% краудсорсинга».....	114
3.8. Выгоды краудсорсинга.....	115
3.9. Инновационные маркетинговые инструменты на основе краудсорсинга.....	117
3.10. Распределение функций между участниками краудсорсингового проекта.....	118
3.11. Механизм встраивания краудсорсинга в бизнес-модель компании.....	119
3.12. Формирование дополнительного спроса на краудсорсинговый продукт/услугу .....	121
3.13. Возможные риски и барьеры на пути реализации крауд-проектов.....	122
3.14. Будущее краудсорсинга и краудфандинга .....	123
Выводы.....	123
<i>Кейсы</i> .....	124
<i>Вопросы и задания для дискуссии</i> .....	134
<i>Темы индивидуальных и коллективных проектов</i> .....	135
<i>Тема эссе</i> .....	135
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	135

### **Глава 4. СОВРЕМЕННЫЙ РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ..... 138**

4.1. Общие сведения .....	138
4.2. Эволюция рынка электронной коммерции.....	140
4.3. Доля цифровой экономики в ВВП.....	143
4.4. Технологии электронной коммерции и их влияние на формирование новых рынков .....	144
4.5. Характеристика новых рынков электронных услуг и цифровых продуктов .....	149
4.6. Индекс Херфиндала — Хиршмана.....	154
4.7. Новые рынки электронной коммерции на основе технологий краудсорсинга и краудфандинга.....	154
4.8. Рынки интернет-магазинов, электронных платежей, интернет-банкинга и криптовалют .....	156
4.9. Рынки электронной рекламы, облачного хранения данных .....	159
4.10. Рынок мобильной коммерции. Рынок мессенджеров.....	162
4.11. Особенности российского рынка электронной коммерции .....	164
4.12. Возможности рынка электронной коммерции C2C.....	167
Выводы.....	168

Кейсы .....	169
Видеокейс .....	170
Вопросы и задания для дискуссии .....	172
Темы индивидуальных и коллективных проектов .....	173
Тема эссе.....	173
Список рекомендуемой литературы.....	173

## **Глава 5. МОДЕЛИ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ..... 175**

5.1. Общие сведения.....	175
5.2. Основы бизнес-моделирования. Что такое бизнес-модель?.....	176
5.3. Построение бизнес-моделей по А. Остервальдеру, И. Пинье. Классификация бизнес-моделей М. Раппы.....	177
5.4. Модели организации e-коммерции. Рыночные сегменты B2B, B2C, C2C и др. ....	181
5.5. Бизнес-модели интернет-магазинов .....	186
5.6. Факторы успеха электронной коммерции .....	191
5.7. Риски электронной коммерции.....	195
5.8. Бизнес-модели <i>Freemium, Free-to-Play, Full-Crowdsourcing, Donation, Print-on-Demand</i> и др.....	198
5.9. Основы монетизации сетевых сообществ .....	200
5.10. Структура доходов мессенджеров <i>WhatsApp, LINE, Viber</i> и др. ....	201
Выводы.....	204
Кейсы .....	205
Вопросы и задания для дискуссии .....	211
Темы индивидуальных и коллективных проектов .....	211
Тема эссе.....	211
Список рекомендуемой литературы.....	211

## **Глава 6. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ БИЗНЕСА..... 213**

6.1. Общие сведения.....	213
6.2. Ведение бизнеса на российском рынке электронного образования .....	214
6.3. Электронная коммерция на рынке цифрового контента в сегменте компьютерных игр.....	218
6.4. Достижение коммерческих целей в сегменте музыкальных услуг (стриминговых сервисов).....	220
6.5. Управление электронной коммерцией на рынке электронной информации.....	223
6.6. Отраслевые особенности развития электронной коммерции в сфере общественного питания и на рынке онлайн-доставки еды.....	223
6.7. Особенности управления электронной коммерцией в туризме ( <i>on-line travel</i> ).....	225
6.8. Использование возможностей электронной коммерции на транспорте.....	232
6.9. Экономика и управление инфраструктурой электронной коммерции .....	238
6.10. Управление электронными очередями .....	243
Выводы.....	245
Кейс .....	246
Видеокейс .....	247
Вопросы и задания для дискуссии .....	248
Темы индивидуальных и коллективных проектов .....	248
Тема эссе.....	249
Список рекомендуемой литературы.....	249

**Глава 7. Е-МАРКЕТИНГ ..... 250**

7.1. Общие сведения.....	251
7.2. Основы электронного маркетинга. Концепция 4P. Подсистема управления маркетингом.....	252
7.3. Сегментация рынка и интернет. Каналы распределения в интернете.....	255
7.4. Трансформация рынка электронной рекламы. Электронный бизнес: доходы от рекламы или расходы на рекламу.....	257
7.5. Виды и особенности электронной рекламы.....	260
7.6. Особенности мобильной рекламы.....	264
7.7. Баннерная (электронная) реклама.....	265
7.8. Маркетинг по электронной почте ( <i>E-mail based advertising</i> ). Маркетинг через <i>YouTube</i> .....	266
7.9. Поисковый маркетинг ( <i>SEM</i> ). Позиционирование в поисковых системах. Контекстная реклама.....	267
7.10. Ценовые модели размещения электронной рекламы.....	270
7.11. Показатели эффективности электронной рекламы и электронного маркетинга.....	271
7.12. Маркетинговые исследования и статистика в сети Интернет.....	275
7.13. Потребительское поведение в сети Интернет. Управление взаимоотношениями с клиентами.....	279
7.14. Стратегия маркетинга. Реклама и продвижение электронного бизнеса и электронной коммерции.....	284
7.15. Реклама и продвижение интернет-сайта, блога.....	289
Выводы.....	296
<i>Кейсы</i> .....	299
<i>Вопросы и задания для дискуссии</i> .....	302
<i>Темы индивидуальных и коллективных проектов</i> .....	302
<i>Тема эссе</i> .....	302
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	303

**Глава 8. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ ..... 305**

8.1. Общие сведения.....	305
8.2. Виды мошенничества в сети Интернет.....	307
8.3. Мошенничество с электронной почтой. Спамминг. Утечка информации.....	310
8.4. Недобросовестная конкуренция. Конкурентная разведка. Промышленный шпионаж.....	318
8.5. Защита информации и личных данных. Защита интеллектуальной собственности.....	319
8.6. Пути решения проблемы мошенничества в сети Интернет.....	321
Выводы.....	327
<i>Кейс</i> .....	332
<i>Вопросы и задания для дискуссии</i> .....	333
<i>Темы индивидуальных и коллективных проектов</i> .....	333
<i>Тема эссе</i> .....	333
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	333

**Глава 9. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ЭЛЕКТРОННЫХ УСЛУГ ..... 335**

9.1. Общие сведения.....	335
9.2. Природа и свойства электронной услуги.....	337
9.3. Корреляция свойств электронной услуги с детерминантами качества.....	345

9.4. Классификация электронных услуг .....	351
9.5. Ожидания и потребительское восприятие качества электронных услуг .....	353
9.6. Сложность обеспечения достаточного уровня качества электронных услуг .....	355
9.7. Оценка и измерение качества электронных услуг .....	356
9.8. Методика оценки качества электронных услуг e-SQMSU .....	360
9.9. Применение системного подхода в управлении качеством электронных услуг .....	362
9.10. Повышение качества электронных услуг. Стандарты качества электронных услуг (Electronic Service Quality Indicators, eSQI) .....	365
9.11. Обеспечение качества электронных государственных муниципальных услуг .....	369
Выводы .....	376
Кейс .....	378
Вопросы для дискуссии .....	381
Темы индивидуальных и коллективных проектов .....	381
Тема эссе .....	382
Список рекомендуемой литературы .....	382

## **Глава 10. КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННЫЙ ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС? ..... 385**

10.1. Общие сведения .....	385
10.2. Алгоритм действий на пути к собственному бизнесу .....	388
10.3. Как найти идею для нового продукта/услуги? .....	391
10.4. Рыночное позиционирование .....	393
10.5. Unit-экономика .....	395
10.6. Инвестиции и источники финансирования .....	396
10.7. Специфика российского венчурного инвестирования .....	400
10.8. Стратегия развития. Управление рисками .....	406
Выводы .....	409
Кейсы .....	410
Вопросы и задания для дискуссии .....	420
Темы индивидуальных и коллективных проектов .....	420
Тема эссе .....	420
Список рекомендуемой литературы .....	421

## **Глава 11. ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ИНДУСТРИЯ 4.0: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ..... 423**

11.1. Общие сведения .....	424
11.2. Вызовы эпохи мобильного интернета и мобильной коммерции .....	425
11.3. Усиление влияния социальных сетей на потребительское поведение .....	427
11.4. Sharing Economy: новая модель совместного потребления .....	428
11.5. Big data как инструмент клиентономики .....	430
11.6. Искусственный интеллект и машинное обучение (Machine Learning) .....	432
11.7. Краудсорсинг. Краудфандинг. Блокчейн. Облачные технологии .....	433
11.8. Индустрия 4.0: интернет вещей (IoT), виртуальная и дополненная реальность (VR и AR), 3D-принтеры .....	435
11.9. Роботизация и модели производства .....	438
11.10. Мошенничество. Сокращение жизненного цикла инноваций. Изменение структуры рынка труда .....	440
Выводы .....	442
Кейс .....	443
Вопросы и задания для дискуссии .....	445

<i>Темы индивидуальных и коллективных проектов</i> .....	446
<i>Темы эссе</i> .....	446
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	446
<b>Глоссарий</b> .....	<b>448</b>
<b>Библиографический список</b> .....	<b>459</b>
<i>Основная литература</i> .....	459
<i>Дополнительная литература</i> .....	460
<i>Интернет-ресурсы</i> .....	468
<i>Электронные библиотеки</i> .....	470
<b>Об авторе</b> .....	<b>471</b>

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*  
**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел. (495) 280-15-96; факс (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru

•  
**Отдел «Книга—почтой»:**  
тел. (495) 280-15-96 (доб. 246)

---

ФЗ            Издание не подлежит маркировке  
№ 436-ФЗ    в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

*Учебное издание*

**Лapidус Лариса Владимировна**

# **ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: УПРАВЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОННЫМ БИЗНЕСОМ И ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИЕЙ**

**УЧЕБНИК**

Оригинал-макет подготовлен в НИЦ ИНФРА-М  
ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru      <http://www.infra-m.ru>

Подписано в печать 28.08.2018.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 29.94.  
ППТ50 Заказ № 08092  
ТК 673203-995938-190418

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29

# КНИГИ ИНФРА-М В КНИЖНЫХ МАГАЗИНАХ



ГРУППА  
КОМПАНИЙ  
**ИНФРА-М**

## Читай город

(сеть книжных магазинов)  
тел.: 8 (800) 444-8-444  
[www.chitai-gorod.ru](http://www.chitai-gorod.ru)



## Московский дом книги на Арбате

(сеть магазинов)  
г. Москва, ул. Новый Арбат, дом 8  
тел.: (495) 789-35-91  
[www.mdk-arbat.ru](http://www.mdk-arbat.ru)



## Молодая гвардия (Дом Книги)

г. Москва, ул. Большая Полянка, дом 28  
тел.: (499) 238-50-01, (499) 238-50-01  
г. Москва, ул. Братиславская, дом 26М  
тел.: (495) 346-99-00  
[www.bookmg.ru](http://www.bookmg.ru)



## Библио-Глобус

г. Москва, ул. Мясницкая, дом 6/3, стр. 1  
тел.: (495) 781-19-12, 781-19-00  
[www.biblio-globus.ru](http://www.biblio-globus.ru)



## ТДК «Москва» (Мой Любимый Книжный)

г. Москва, ул. Тверская, дом 8, стр. 1  
тел.: (495) 629-64-83, 797-87-71  
[www.moscowbooks.ru](http://www.moscowbooks.ru)



## Санкт-Петербургский Дом Книги

г. Санкт-Петербург,  
Невский пр-т, дом 28, литера А  
тел.: 8 (812) 448-83-55  
[www.spbdk.ru](http://www.spbdk.ru)



## Буквоед

Парк культуры и чтения «Буквоед»  
г. Санкт-Петербург, Невский пр-т, дом 46  
Лиговский пр-т, дом 10 (гостиница «Октябрьская»)  
тел.: 8 (812) 601-06-01  
[www.bookvoed.ru](http://www.bookvoed.ru)



## Интернет-магазины

<http://www.ozon.ru>

<http://www.dirigable-book.ru>

<http://www.setbook.ru>

<http://www.domknigi-online.ru>

<http://www.chitai-gorod.ru>

<http://www.prodalit.ru>

<http://www.chaconne.ru>

<http://www.booka.ru>

<http://my-shop.ru>

