

Трансформация бизнеса в дистанционной экономике

Кризис заканчивается, когда есть стратегия посткризисного развития.

В марте 2020 года банк «Центр-инвест» совместно с Ростовским государственным экономическим университетом (РИНХ) провели хакатон «Дизайн-проект» дистанционной экономики¹.

Дистанционная экономика – это не просто работа «на удаленке», а комплекс мер, требующих изменения **правил экономического поведения**².

В мае 2020 года совместно с общественными объединениями предпринимателей Ростовской области банк «Центр-инвест» провел **анкетирование более 400 предпринимателей**³, чтобы они самостоятельно оценили себя и создали собственную программу трансформации бизнеса. Публикация предварительных итогов призвана дать обобщенные ориентиры развития бизнеса на горизонте 1-2 лет и более длительную перспективу для дальнейшей разработки стратегий трансформации бизнеса.

1. Участники анкетирования

Участники представляют достаточно широкий спектр 17 из 21 укрупнённых видов деятельности ОКВЭД2. Отраслевой состав отражает дифференцированный характер экономики Ростовской области: торговля (33%), сельское хозяйство (14%), услуги (13), строительство (10%), транспорт (7%), обрабатывающие производства (6%), операции с недвижимостью (4%), деятельность гостиниц и ресторанов (3%), культуру, спорт, досуг (2%), информацию и связь (2%), образование, финансы, научно-техническое предпринимательство (по 1%) и другие виды деятельности. В опросе участвовали представители ООО (51%) и ИП (39%), а также самозанятые⁴ (4%). Лишь некоторые участники опроса планируют изменить свой статус: доля ООО будет возрастать по мере восстановления бизнеса.

¹ don2050.ru

² expertsouth.ru/articles/vysokov

³ <https://www.centriinvest.ru/transformation>

⁴ Самозанятость – это налоговый режим для физических лиц

Вид деятельности



Торговля
Ремонт автотранспорта

Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство

Предоставление прочих видов услуг

Строительство

Транспортировка и хранение

Обработывающие производства

Деятельность по операциям с недвижимым имуществом

Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания

Деятельность в области информации и связи

Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений

Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг

Образование

Деятельность финансовая и страховая

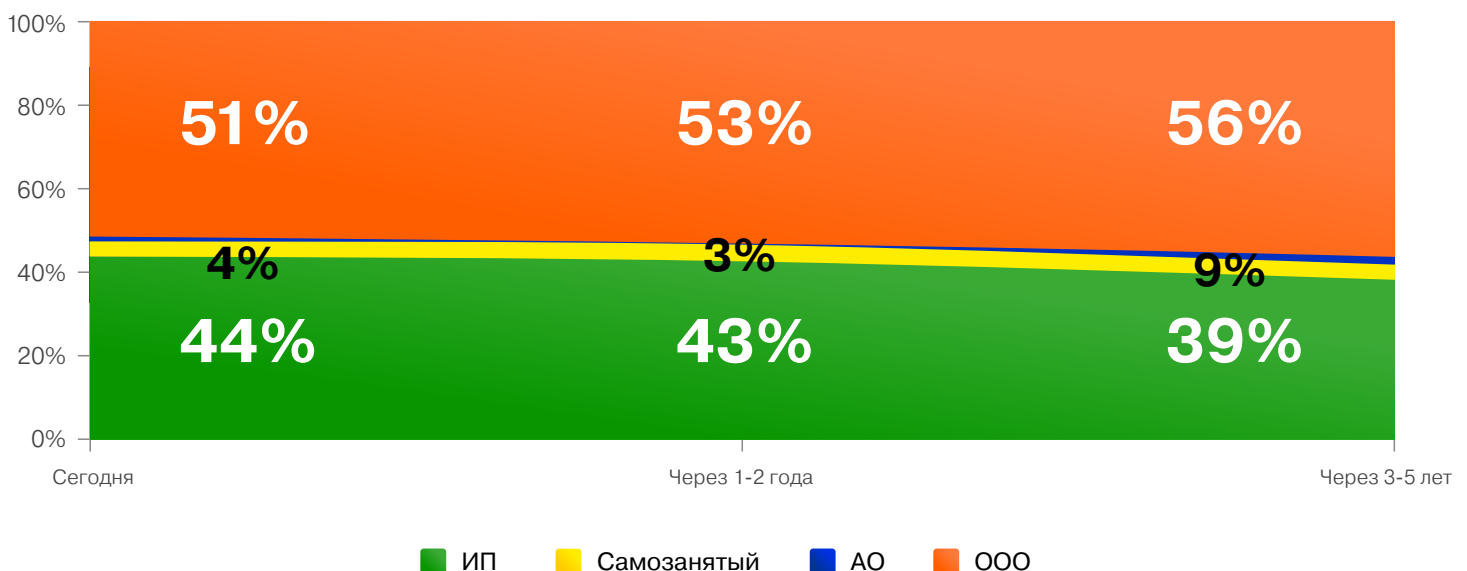
Деятельность профессиональная, научная и техническая

Обеспечение электрической энергией, газом и паром
Кондиционирование воздуха

Деятельность домашних хозяйств как работодателей
Недифференцированная деятельность частных домашних хозяйств по производству товаров и оказанию услуг для собственного потребления

Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги

Организационно-правовая форма



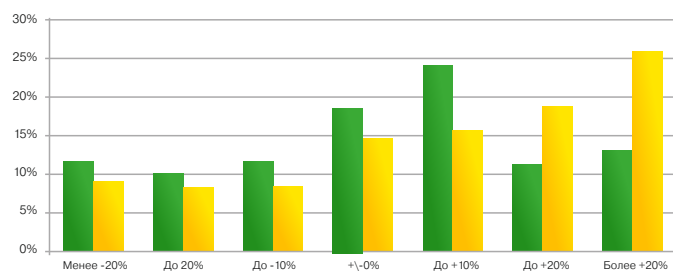
2. Упал – восстановился!

Участники анкетирования достаточно реалистично оценивают трудности, с которыми им придется столкнуться в ближайшее время (1-2 года): **в среднем рост выручки составит 1,1%, фонд оплаты труда сократится почти на 1%, издержки вырастут на 3,1%, прибыль сократится на 2,5%, численность штатного персонала уменьшится незначительно, а число сотрудников, работающих по договору, вырастет на 2,5%.** Однако перспективы развития на горизонте 3-5 лет предприниматели оценивают более оптимистично: **в среднем ожидается рост выручки на 6%, оплаты труда на 1,1%, издержек на 6,6%, прибыль сократится почти на 1%, численность сотрудников вырастет на 2,7%, работников по договорам подряда – на 5,4%.**

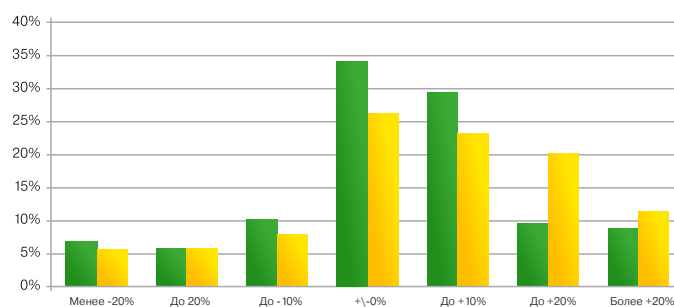
Для траекторий трансформации после кризиса используют различные буквенные образы: L, V и U – кривые, характеризующие, соответственно стагнацию, быстрое и медленное восстановление. Для современного кризиса, который называют не кризисом, а остановкой (disruption) – эксперты предлагают использовать образ галочки (swoosh) в форме логотипа фирмы Nike, символизирующей резкий спад и быстрый подъем.

Средние данные имеют достаточно большой разброс, но и «оптимисты» и «пессимисты» уверены в восстановлении своего бизнеса: потери в ближайшее время будут компенсированы уже в среднесрочной перспективе.

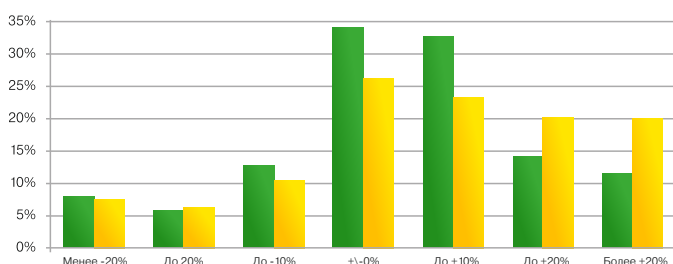
Темпы роста выручки



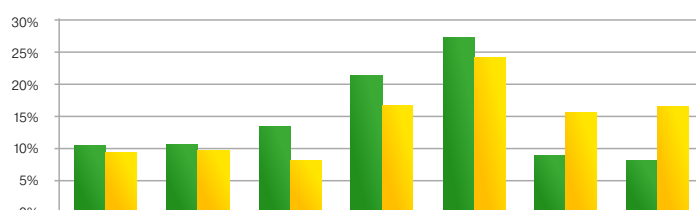
Темпы роста фонда оплаты труда



Темпы роста материальных затрат



Темпы роста прибыли



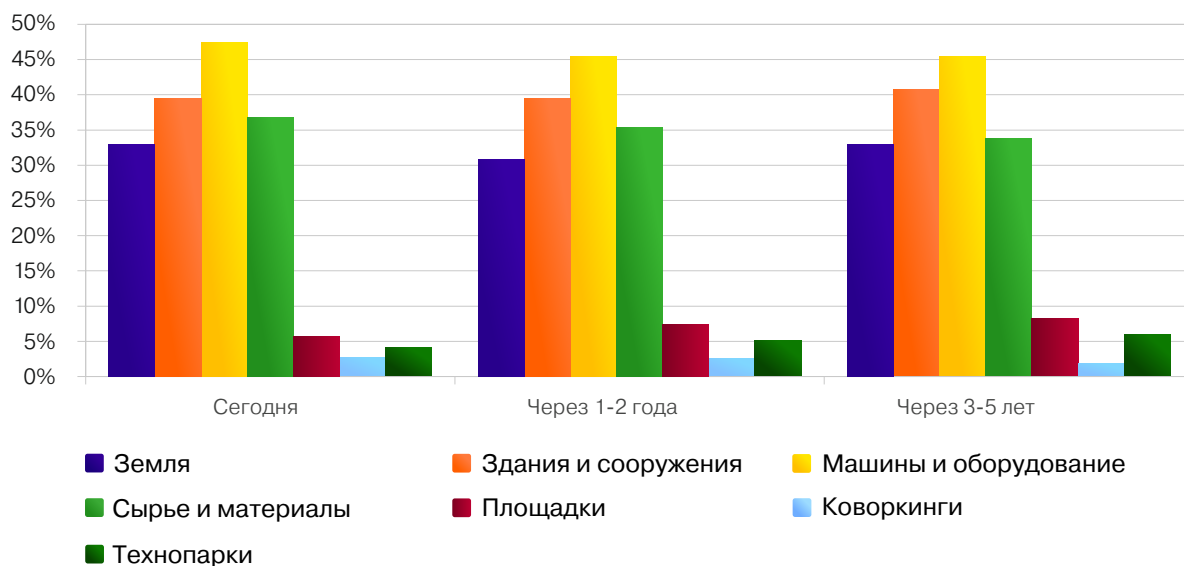
■ Столкнутся в ближайшее время (1-2 года)

■ На горизонте 3-5 лет

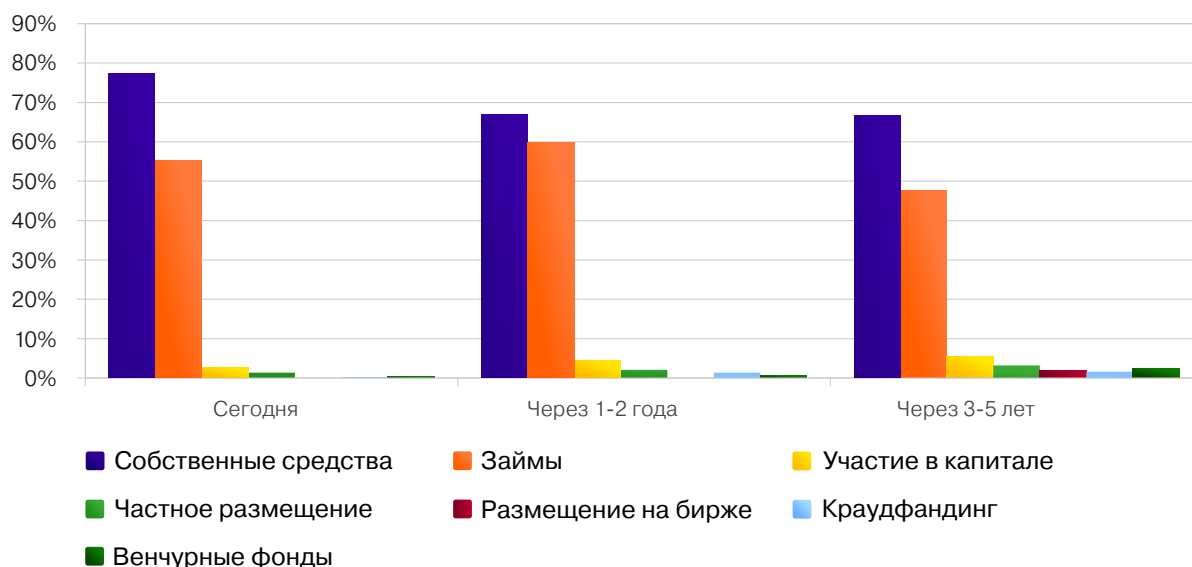
3. Производственный капитал

Для трансформации бизнеса сегодня, на ближайшую и среднесрочную перспективу предпринимателям необходимы: машины и оборудование (почти 50% ответов), здания и сооружения (40%), сырье и материалы (35%), земля (33%). Причем потребность в земельных ресурсах в перспективе возрастает, а в материальных затратах – снижается. Земля на Юге России – стратегический надежный актив для сохранения накоплений. Хочется надеется, что аграрии сами начнут заниматься переработкой своей продукции. В этом случае действительно спрос на площадки, коворкинги и технопарки будет сохраняться на низком уровне (около 10%).

Производственный капитал



Инвестиционный капитал



4. Инвестиционный капитал

Почти $\frac{3}{4}$ предпринимателей основным источником инвестиционных ресурсов считают собственные средства и займы (55%). Только в среднесрочной перспективе они готовы заменить их прямыми инвестициями (6% ответов). Доля портфельных инвесторов, краудфандинга, венчурных фондов не превысит 3-4%. Малый бизнес привык сам отвечать за свое дело. Банки продолжают активную борьбу за таких самостоятельных и оптимистичных предпринимателей.

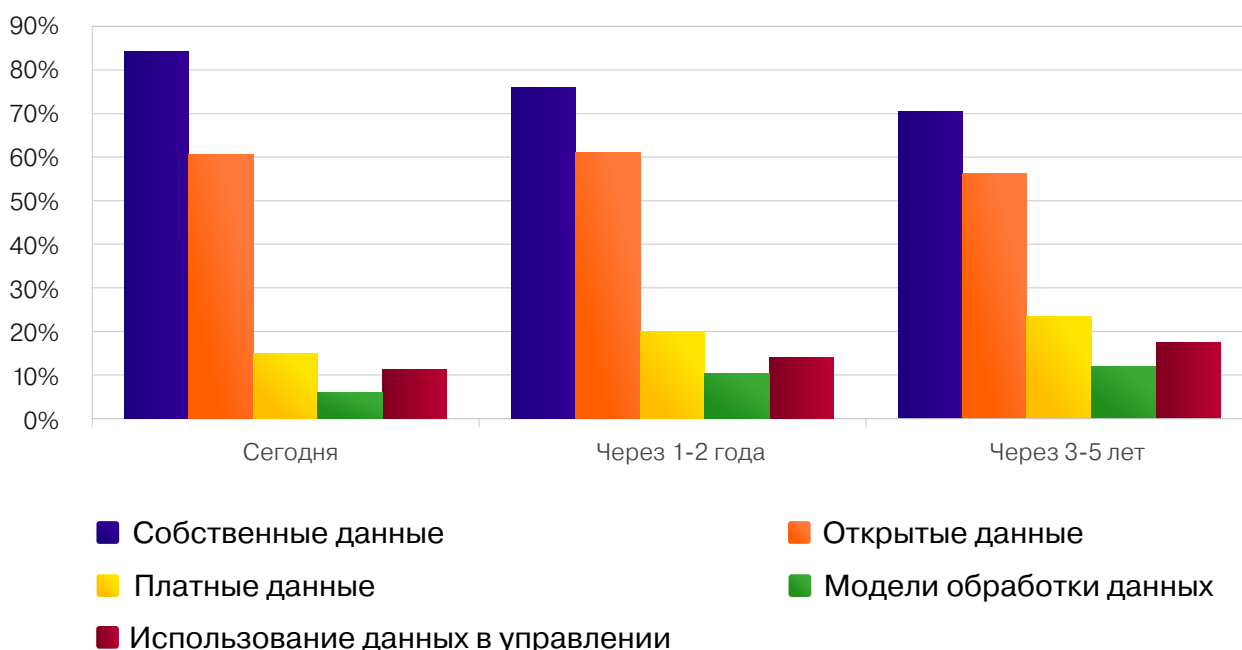
5. Интеллектуальный капитал

В развитии бизнеса сегодня и в перспективе нужны навыки (почти 70% ответов) и образование (60%). Что касается интеллектуальных прав, патентов, франшизы, то их значение осознается уже сегодня (3-7%) и будет возрастать в перспективе (до 10%).

6. Информационный капитал

Предприниматели понимают растущую роль данных, методов их обработки (6-12% ответов) и использования в управлении (11-18%). Наиболее важными считают собственные данные (80%) и открытые источники информации (60%).

В перспективе $\frac{1}{4}$ предпринимателей готовы платить за необходимую для бизнеса информацию.

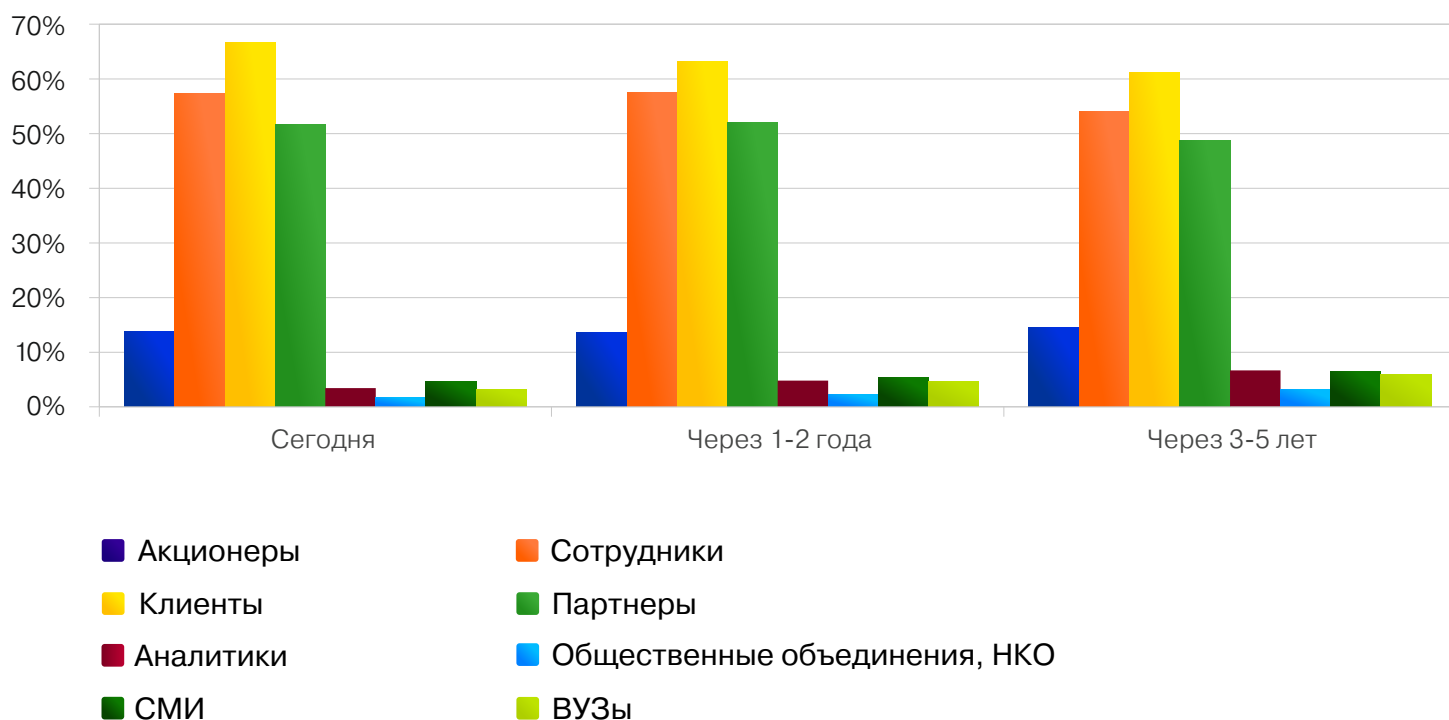


7. Человеческий капитал

Бизнес не планирует наращивать численность сотрудников (45% ответов) и работников по договорам (55%). По мере восстановления бизнеса будет восстанавливаться численность персонала (49%) и привлеченных специалистов (38%). Если относительно экономических показателей нет полного единства, то организация труда и управления после кризиса будет использовать преимущества дистанционной экономики.

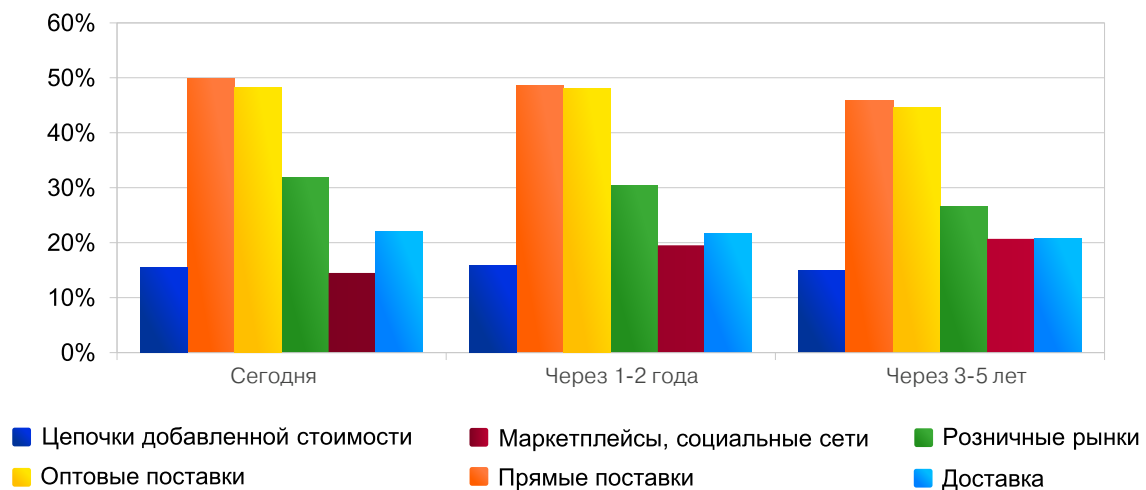
8. Социальный капитал

1. Предприниматели сегодня и в будущем высоко ценят своих клиентов (2/3 ответов), сотрудников (55%) и партнеров (50%). Акционеры для малого бизнеса не являются значимым участником, но предприниматели готовы учитывать и их интересы (14%). Значимость аналитиков, аудиторов и рейтинговых агентств, общественных объединений, НКО, СМИ и ВУЗов для предпринимателей невысока (менее 3%), и этим структурам также надо трансформировать свою деятельность для того, чтобы стать более востребованными, поскольку предприниматели (7%) готовы к повышению их роли для бизнеса в дистанционной экономике.



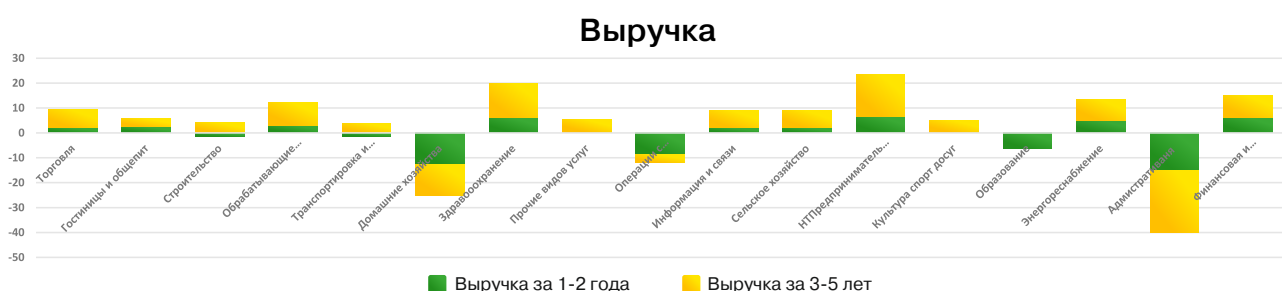
9. Рынки и цены

Предприниматели хотят поставлять свою продукцию по прямым поставкам (50-46%), на оптовые рынки (45-48%) и на розничные рынки (30-26%). Предприниматели уже сейчас готовы (22%) осуществлять доставку самостоятельно, а в перспективе $\frac{1}{4}$ предпринимателей готова к работе через маркетплейсы, социальные сети, а также работать в цепочках добавленной стоимости (15%). При этом предприниматели готовы к ценовой рыночной (70 - 60% ответов) конкуренции, борьбе с монопольными ценами (40 -30%), они сохраняют опыт работы по регулируемым ценам (24-21%) и ценам торгов (20%), а также освоят другие методы ценообразования (13%).



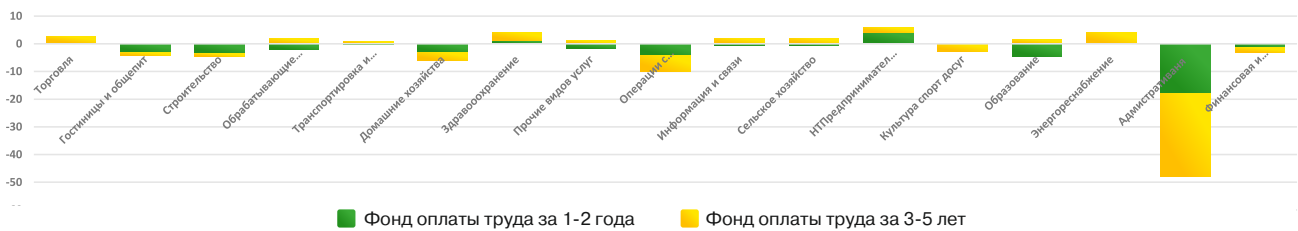
10. Межотраслевые различия

Рост выручки играет важную имиджевую роль: почетно работать в растущей компании. Таких компаний будет немного в ближайшей перспективе. Более того, в домашнем хозяйстве, операциях с недвижимостью, административных услугах ожидается устойчивый спад выручки. Хороший потенциал роста через 3-5 лет ожидается у профессиональной, научно-технической деятельности (17%), здравоохранения (14%), в финансовом секторе (9%), обрабатывающих производствах (9%), энергоснабжении (8%), торговли, сельском хозяйстве, информации и связи (по 7%). Медленно, но восстановятся культура, спорт, досуг (5%), строительство, транспорт, прочие услуги (по 4%), гостиницы и общепит (3%). Серьезные перемены ждут сферу образования.



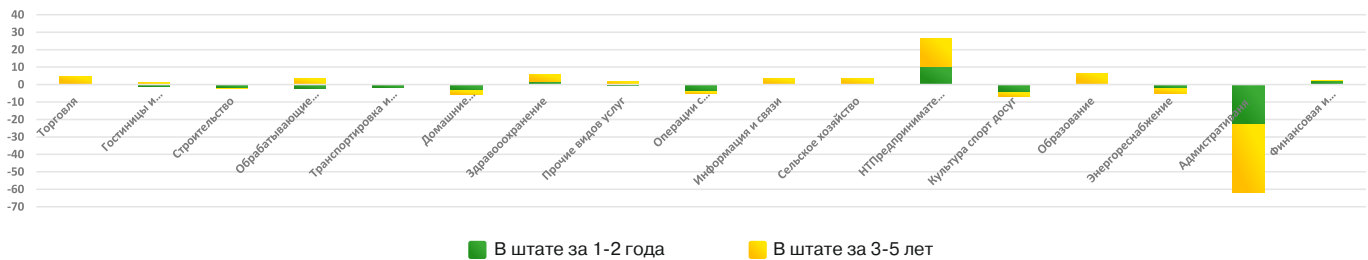
Оплата труда играет важную роль для принятия решений о месте будущей работы. Почти во всех секторах ожидается сокращение фонда оплаты труда на 3-5%. Небольшой рост оплаты труда в перспективе возможен в энергоснабжении (+4%), здравоохранении (+3%), торговле, информации и связи, обрабатывающих производствах, научно-техническом предпринимательстве (по +2%). Здесь важно различать фонд оплаты труда и оплату труда отдельных сотрудников в штате и работников по договорам подряда.

Фонд оплаты труда



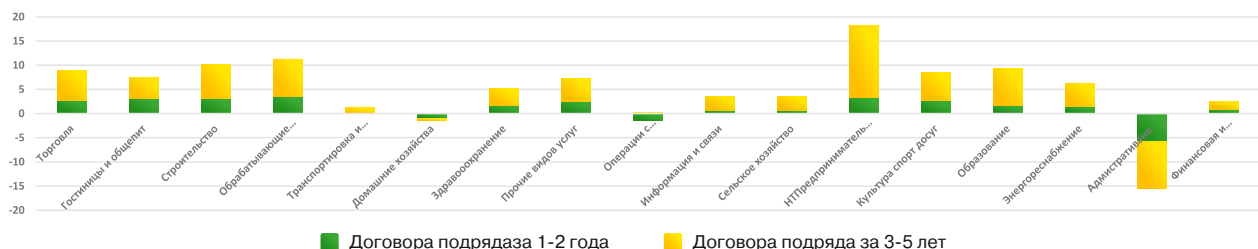
Рост численности штатных сотрудников бизнес планирует в научно-техническом предпринимательстве (+16%), здравоохранении (+4%), образовании (+6%), обрабатывающих производствах, сельском хозяйстве, информации и связи (по +3%).

Численность штатных сотрудников



Активное **привлечение работников по договорам подряда** ожидается во всех секторах: научно-техническом предпринимательстве (+15%), образовании, обрабатывающих производствах (по +8%), строительстве (+7%), торговле, культуре, спорте и досуге (по +6%), прочих услугах (+5%), гостиничном бизнесе и общепите (+4%), сельском хозяйстве, информации и связи (+3%).

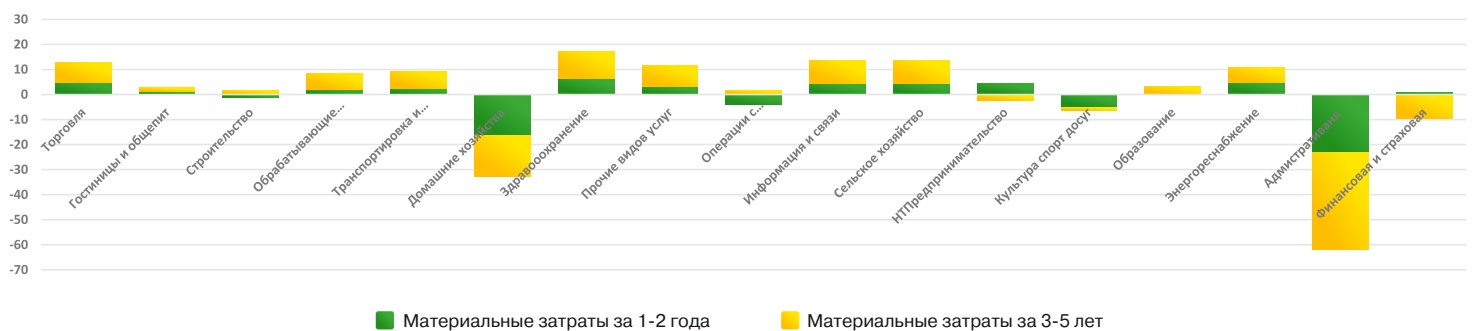
Численность работников по договорам подряда



Таким образом, уже сегодня в сознании предпринимателей экономика становится все более дистанционной.

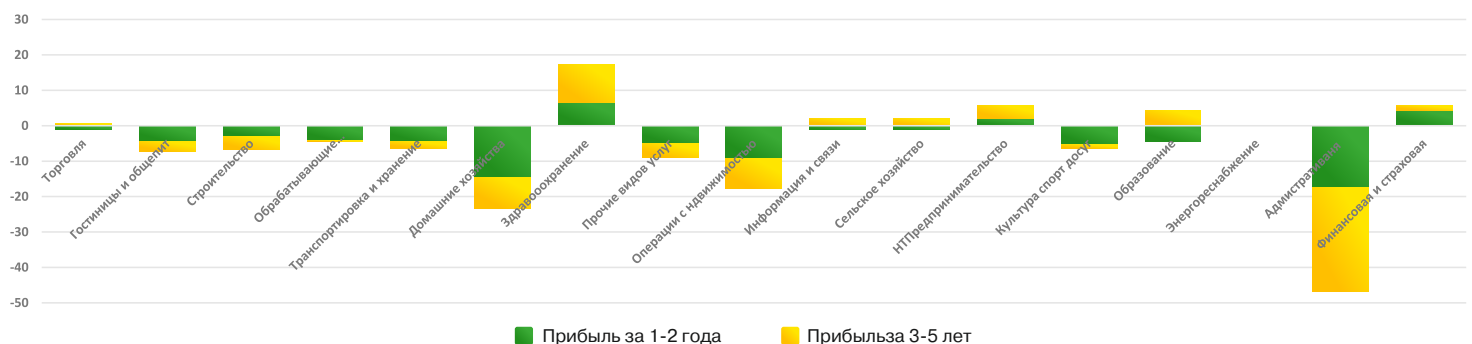
Материальные затраты бизнеса – важный индикатор для партнеров и поставщиков. Во многих отраслях эти затраты опережают темпы восстановительного роста выручки, а это означает не только удорожание сырья, материалов, услуг, но и рост их поставок от внешних партнёров. Наиболее существенно в перспективе 3-5 лет вырастут затраты в здравоохранении (+11%), информации и связи, сельском хозяйстве (по +9%), торговле и прочих услугах (по +8%). Экономика становится дистанционной не только по организации труда, но и организации межхозяйственных связей.

Материальные затраты



Прибыль – наиболее важный индикатор для инвесторов. Наиболее высокими темпами через 3-5 лет будет расти прибыль в здравоохранении (+11%), образовании и научно-техническом предпринимательстве (по +4%), сельском хозяйстве, информации и связи (по +2%). Остальные отрасли останутся не очень привлекательными для инвесторов.

Прибыль



11. Отраслевые особенности трансформации бизнеса¹



Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов (33% ответов)

Трансформация торгового бизнеса потребует роста товарных запасов (40%), складских помещений (зданий и сооружений) (40%), машин и оборудования для доставки товаров (35%), а также аренды площадок для торгового бизнеса (10%). Потребности в инвестициях будут покрываться за счет собственных средств (80-70%) и займов (55-50%). Через 3-5 лет возможно участие в капитале торгового предприятия (6%). Информационный капитал в торговле опирается на собственные (88-73%) и открытые данные (67-59%), платную информацию (20%), будут шире использоваться данные в управлении. В торговом бизнесе сегодня и в перспективе важнейшую роль играют навыки (73-63%) и образование (54-48%), права пользования (10-14%) франшизами, арендой.

Приоритет в торговле – забота о клиентах (74-63%), сотрудниках (60%) и партнёрах (50%), учитываются интересы акционеров (15-17%). Для торговли заметную (10%) роль играют аналитики, аудиторы, рейтинговые агентства. Роль ВУЗов и СМИ в трансформации не превышает 3%.

Остается важной, но снижается роль оптовых (65-56%) и розничных рынков (48-39%), прямых поставок (46-40%). Растущими рынками для торговли становятся маркетплейсы и социальные сети (14-22%), а также доставка (30%). Для торговли будет снижаться роль рыночных цен (78-66%) и цен конкурентов (45-41%). Сохранится роль регулируемых цен, цен аукционов (20-25%), поведенческих цен (10%).



Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство (14% ответов).

Для трансформации сельского хозяйства важны земля (88-78%), машины и оборудование (68-58%), сырье и материалы (35-28%), здания и сооружения (47%). Некоторое снижение факторов связано с достижением уровня стабильности действующего бизнеса. У агробизнеса нет потребностей в площадках, коворкингах и технопарках (3-5%). Агробизнес планирует наряду с собственными средствами (68-75%) активно привлекать займы (78-62%) и постепенно замещать их собственными источниками. Других инвесторов на селе пока не ждут и не ищут. В сельском хозяйстве решающую роль играют собственные (92-78%) и открытые (65-58%) данные, но их роль будет снижаться за счет получения платной информации (10-25%) и использования данных в управлении (3-7%). Для трансформации агробизнеса потребуются новые навыки (67-58%) и знания (60-53%).

¹Здесь и далее – цифры в скобках указывают долю выбора фактора в ответах участников анкеты

В агробизнесе важную роль играют сотрудники (72-63%), клиенты и партнёры (по 60%), акционеры (15%). Роль аналитиков, общественных объединений, СМИ, ВУЗов в трансформации сельскохозяйственного бизнеса остается ниже 3-5%.

Селяне остаются заинтересованными в работе на оптовых рынках (80 - 73%), прямых поставках своей продукции (60%) и работе на розничных рынках (25%). Участие в цепочках поставок (15%), маркетплейсах (10%) и доставке (13%) пока оцениваются невысоко. Основным ориентиром для агробизнеса являются рыночные цены (83-68%), но приходится учитывать цены конкурентов (23%), регулируемые цены и цены торгов (17%).



Предоставление прочих видов услуг (13% ответов)

Для трансформации бизнеса прочих услуг существенным элементом производственного капитала являются здания и сооружения (39-34%), машины и оборудование (34-30%), земля (25%-20%), сырье и материалы (18-14%). Потребность в площадках, коворкингах и технопарках составит 5-10%. Для инвестиции в трансформацию сектора услуг будут использованы собственные средства (82-57%) и займы (36-32%). Для трансформации бизнеса услуг будут опираться на собственные (70-59%) и открытые данные (45-59-50%), платные данные (11-21%), модели обработки данных (7%) и технологии использования данных в управлении (9%).

В трансформации услуг ведущую роль будут играть навыки (54-43%) и образование (48-38%), но в перспективе вырастет роль патентов, авторских прав и прав использования (10%).

Важным элементом социального капитала в сфере услуг являются клиенты (60%), партнеры (40%) и сотрудники (32-38%). Существенная роль принадлежит СМИ, акционерам (по 10%), общественным объединениям, НКО и ВУЗам (по 5%). В оказании услуг важны прямые поставки (40%); оптовые поставки, работа на розничных рынках, в социальных сетях и доставке услуг играют примерно равную роль (20-15%).

Цены на услуги – рыночные (50%), с учетом цен конкурентов (30-40%). Будет снижаться значимость регулируемых цен (с 29% до 20%), цен организованных торгов (14-9%), и возрастать роль поведенческих цен (16-20%).



Строительство (10% ответов)

Для трансформации строительного бизнеса требуются машины и оборудование (65%), сырье и материалы (45%). По мере трансформации возрастает значимость инфраструктуры (28-35%), земли (20-24%), площадок (4-13%), технопарков (4-11%).

Инвестиции в трансформацию строительства опираются на собственные источники (90 - 60%), которые со временем замещаются займами (65%). В среднесрочной перспективе возможно участие в капитале (13% ответов), частное размещение (9%), финансирование венчурных фондов (7%).

Информационный капитал строителей основан на собственных (87-74%) и открытых

(60%) данных. Будет возрастать роль платных данных (13-20%), моделей обработки данных (2-9%) и использования данных в управлении (4-15%).

В строительном бизнесе решающую роль играют навыки (70-63%) и образование (61-50%). В перспективе до 10% будет повышена роль в строительном бизнесе патентов, авторских прав, прав использования. Социальный капитал в строительном бизнесе формируют отношения с клиентами (76-70%), сотрудниками (65-59%) и партнерами (50%). Роль акционеров, аналитиков и ВУЗов не превышает 10%. Основными рынками для строителей являются прямые поставки (67-54%), оптовые поставки (43-33%), розничные рынки (35-24%), цепочки добавленной стоимости (20%), доставка (24%). При этом для строителей важны рыночные цены (60% ответов), цены конкурентов (54-37%), цены торгов (40%) и регулируемые цены (25%).



Транспортировка и хранение (7% ответов)

В производственном капитале отрасли произойдет корректировка значимости машин и оборудования (73-63%), земли (17-27%), зданий и сооружений (20-27%), потребуются площадки для расширения бизнеса и технопарки (13%).

Основу инвестиционного капитала для трансформаций будут составлять собственные средства (60-50%) и займы (40%). В среднесрочной перспективе бизнес транспортировки и хранения готов (7-10%) сотрудничать с прямыми и портфельными инвесторами, привлекать венчурный капитал, деньги краудфандинга и биржи.

Информационный капитал в транспортировке и хранении базируется на собственных (67-53%) и открытых данных (40-37%). Растет понимание роли платных данных (20%) и готовности работы с моделями обработки данных (7%).

В интеллектуальном капитале транспортников доминируют навыки (60%), а не образование (30%), патенты и права играют роль только на начальном этапе трансформации бизнеса.

Основной социальный капитал в транспортировке и хранении – клиенты и партнеры (по 45-40%), сотрудники (30%), аналитики и аудиторы отмечены в 10-7% ответов. Стабильной, но невысокой остается роль ВУЗов для предпринимателей отрасли (3%). Рынки транспортировки и хранения основаны на прямых (50-43%) и оптовых (30%), поставках, доставке услуг (43-27%). Весомую роль играют технологические цепочки добавленной стоимости (15%). Цены на услуги транспортировки и хранения формируются на основе рыночной информации (60-50%) и цен конкурентов (40-23%), существенно регулируются (33-23%). На торгах определяется 20%, а в будущем 10% цен. Невысок уровень использования поведенческих цен (10-3%).



Обрабатывающие производства (6% ответов)

В обрабатывающих производствах одинаково важную роль (по 85%) играют машины и оборудование, сырье и материалы, здания и сооружения. В среднесрочной

перспективе возрастут (35-50%) потребности в земле для нового производственного строительства. В будущем возможно использовать площадки (15%), коворкинги и технопарки (10-15%).

Информационный капитал обрабатывающих отраслей состоит из собственных (96-80% ответов) и открытых (80-73%) данных, будет расти роль платных данных (31-46%), моделей обработки (15-35%) и масштабы использования данных в управлении (27-38%). В обрабатывающих отраслях навыки и образование играют равную роль (по 60%). Существенную роль занимают патенты, авторские права и права использования (15%).

Социальный капитал обрабатывающих отраслей придает примерно равную значимость роли сотрудников, клиентов и партнеров (более $\frac{3}{4}$ ответов). Бизнес в обрабатывающих отраслях ориентирован на прямые (80%) и оптовые (70%) поставки, готов участвовать в поставках для розничных рынков, в цепочках добавленной стоимости и реализовывать продукцию через социальные сети и маркетплейсы (по 15%) на основе рыночных цен (85%) и цен конкурентов (55%), а также участвовать в торгах (25%) и реализовывать продукцию по регулируемым ценам.



Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (3% ответов)

HoReCa (сокращенно от Hotel – Restaurant – Cafe/Catering/Casino) – один из наиболее пострадавших от коронавируса сектор экономики. Уже поэтому интересны представления о трансформации бизнеса в этом секторе. Основу производственного капитала в этом секторе составляют здания и сооружения (75-58%), значимость которых быстро снижается и не восстанавливается в дальнейшем. Роль машин, оборудования, сырья и материалов сохраняется на уровне 33%. Сокращение роли земельных участков (25-17%) также свидетельствует о предпродажной подготовке, для которой используются собственные средства (75%) и займы (42-50%). Последней надеждой остается краудфандинг (8%). Информационный капитал, сформированный из собственных знаний (80%) и открытых данных (50%), не позволяет автоматически трансформировать бизнес и требует использовать платных консультантов (17%). Навыки (58%) и образование (40%) останутся важными компонентами интеллектуального капитала, также, как и права пользования инженерной инфраструктуры (17%).

Важным элементом социального капитала HoReCa остается сохранение отношений с сотрудниками и клиентами (75%). Сектор готов к реализации активов на любых рынках по любым ценам.



Деятельность в области информации и связи (2% ответов)

Производственный процесс в сфере информации и связи зависит от оснащенности современными машинами и оборудованием (30%), установленных в специально оборудованных зданиях, на отдельных участках и надлежащим техническим

обеспечении (по 20%). Остальные условия: наличия коворкига и технопарков (10% ответов) носят вспомогательный характер. Инвестиционный капитал для трансформации в отрасли формируется за счет собственных средств (90-70%) и в меньшей мере за счет займов (30%), участие в капитале, частные размещения и краудфандинг (по 10% каждый) могут быть использованы через 3-5 лет.

В информационном капитале отрасли большую роль играют собственные данные (90-70%), активно используются открытые данные (30%) и в равной степени (по 20%) платные данные, модели обработки и управленческие технологии на основе данных. В секторе информатизации и связи образование играет большую роль (90-80%), чем навыки (60-70%). В перспективе повысится значимость патентов (до 10%) и авторских прав (до 20%). Сотрудники и клиенты имеют одинаковую значимость для социального капитала (50-30%), важная роль принадлежит партнерам (30-20%), акционерам (20%) и ВУЗам (10%).

Через 1-2 года услуги информатизации и связи будут реализовываться через маркетплейсы, социальные сети и напрямую (50% ответов), либо через оптовые каналы. Розничные каналы будут аккумулировать 20% продаж. При такой конфигурации рынков цены будут рыночные в 90-60% случаев. Но крупные компании будут задавать базу для всех цен в сфере информатизации.



Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений (2% ответов)

Современная культура, спорт, досуг и развлечения – высокотехнологичная отрасль, для трансформации которой главную роль играют машины и оборудование (70%). Здания и сооружения (40%) будут востребованы на последующих этапах трансформации, также как и площадки (30%). Инвестиционный капитал будет формироваться все время за счет собственных средств (80%) и займов (60-30%). Навыки (70-60%) и образование (60-40%) остаются важными для трансформации интеллектуального капитала, возрастет значимость прав использования (30-60%) и авторских прав (до 40%).

В бизнесе культуры, спорта, развлечений и досуга на начальном этапе трансформаций важны клиенты (70-50%) и партнеры (50%), но в перспективе приоритет в социальном капитале переходит к сотрудникам (70% ответов). Продажи услуг все больше будут осуществляться через социальные сети и прямые поставки (по 50%), оптовые и розничные рынки (30%), доставку услуг потребителю (20%). Такой широкий спектр каналов продаж обеспечивает рыночное ценообразование (70-60%) с учетом конкурентов (40%) и позволяет использовать поведенческие цены (30%).



Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг (2% ответов)

Трансформация бизнеса здравоохранения и социальных услуг связана на первом этапе с обеспечением землей (33%) и зданиями (44%), в последующем –

с оснащением новых центров машинами, оборудованием, материалами (по 22%). На начальном этапе формирование инвестиционного капитала происходит за счет собственных средств (67%) и займов (44%). На горизонте 3-5 лет займы сокращаются до 11%, а собственные средства возрастают до 89%. Информационный капитал трансформации бизнеса здравоохранения и социальных услуг опирается на собственные данные (67-78%), открытые данные (44%), и в среднесрочной перспективе – на платную информацию, модели и управление на основе данных (20%). Интеллектуальный капитал комбинирует навыки и образование (78-56%), допускает использование патентов, авторских и других прав (по 11%). Социальный капитал трансформации здравоохранения и социальных услуг – взаимоотношения с клиентами (78-67%), партнёрами (56%), сотрудниками (56-44%). Традиционно сохраняются связи с ВУЗами (11%), и до этого уровня повышаются связи со СМИ. Отрасль использует все рынки, но в перспективе доминировать будут маркетплейсы и социальные сети (33%). Соответственно, будут использоваться все механизмы формирования цен.



Образование (1% ответов)

Оригинальность подхода к трансформации бизнеса в образовании связана с одновременным желанием приобрести здание и землю, начать работу в коворкинге и технопарке (по 20%). Утешает, что в 100% случаев будут использованы собственные средства на начальном этапе, а займы будут использоваться в 25% случаев. Правда потом их доля увеличивается до 50%, и лишь через 3-5 лет остается непогашенный заем с вероятностью 25%, а остальные 25% планируется набрать с помощью краудфандинга. Понятно, что образование является главным (100%) элементом интеллектуального капитала в образовательном бизнесе, навыки составляют 75%. Через 1-2 года с вероятностью 50% появляются патенты, которые будут использоваться в дальнейшем развитии бизнеса. Собственные и открытые данные (по 77%) помогут развиваться информационному капиталу, а ускоренное использование моделей обработки данных (25-50%) позволит обрабатывать платные данные и использовать их в управлении бизнес-процессов. Основу социального капитала образовательной деятельности составят клиенты, партнёры (по 75%) и сотрудники (50%). Через 3-5 лет ВУЗы (50%) оценят результаты образовательного бизнеса и тоже станут партнерами. Бизнес в образовании будет продвигаться через социальные сети (75%) и поведенческие цены (75%).



Деятельность профессиональная, научная и техническая (1% ответов)

Трансформация начинается с использования зданий, машин и оборудования, коворкинга и технопарка (по 33%). В последующем в производственном капитале доминируют машины и оборудование и коворкинг (по 66%). Инвестиционный капитал

на начальном этапе формируется за счет собственных средств (100%) и займов (25%). Завершается трансформация инвестиционного капитала сокращением роли собственных средств и займов (до 67% каждый) и привлечением портфельного инвестора и венчурного фонда (по 33%). Основу информационного капитала составляют собственная информация и открытые данные (по 100% ответов). В дальнейшем собственные данные трансформируются в систему управления (по 67%) и модели обработки данных (33%). Трансформация интеллектуального капитала требует образования и навыков (по 100% ответов). В последующем эта трансформация приводит к появлению патентов, авторских прав (по 66%) и прав использования (33%).

В процессе трансформации профессиональной, научной и технической деятельности все формы социального капитала задействуются в равной степени (по 67%), но на завершающей стадии лидирующие позиции переходят к отношениям с сотрудниками и ВУЗами (по 100%). Рынки профессиональной научно-технической деятельности ориентированы на прямые поставки (100%), в перспективе становятся звеньями в цепочке добавленной стоимости и оптовыми поставками (67%), а также используют все другие каналы продаж. Цены для научно-технической продукции могут быть регулируемые, рыночные, конкурентов (по 67% ответов). В целом программа трансформации профессиональной, научной и технической деятельности получилась сбалансированной по все видам капиталов. Неслучайно, что именно эта деятельность заняла ведущее место при межотраслевых сопоставлениях темпов роста.



Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (1% ответов)

Трансформация производственного капитала носит очень простой характер и требует обеспечения машинами и оборудованием (100% ответов), сырьём и материалами (67%). Для этого требуются собственные средства на начальном этапе (100%), которые потом подкрепляются кредитными ресурсами (100%). Информационный капитал формируется за счет собственных данных и данных открытых источников (100%), а также платных данных (67%) на завершающем этапе. Интеллектуальный капитал формируют образование и навыки (по 100%).

Социальный капитал в равной степени образуют клиенты, партнеры и сотрудники (по 100% ответов), о чем через 3-5 лет будут проинформированы СМИ (67%). Рынки связаны с оптовыми и розничными поставками (по 67%) на основе рыночных цен (100%).



**Деятельность домашних хозяйств как работодателей
Недифференцированная деятельность частных домашних хозяйств
по производству товаров и оказанию услуг для собственного
потребления (менее 1% ответов)**

Трансформация не меняет структуру производственного капитала, основу которого составляют земля, здания и сооружения (по 100%), а также машины и оборудование, сырье и материалы, площадки (по 50%). В среднесрочной перспективе потребуются собственные средства и займы (по 100% ответов). Информационный капитал остается стабильным, его основу составляют собственные и открытые данные (по 100%), а также платные данные, модели обработки и технологии использования в управлении (по 50%). Интеллектуальный капитал опирается на образование и навыки (по 100%), патенты, авторские права и права пользования (по 50%). Социальный капитал также остается стабильным: это клиенты и партнеры (по 50%). Среди равного использования всех рыночных каналов (по 50%) выделяются розничные рынки (100%). На рынках используются рыночные цены (100%) и цены конкурентов (50%).



**Деятельность административная и сопутствующие
дополнительные услуги (менее 1% ответов)**

В этом виде деятельности всего один ответ, который предусматривает использование только (100%) собственных средств на инвестиции, своего образования и навыков, собственных и открытых данных, в интересах сотрудников, клиентов и партнеров, выход на рынок через маркетплейс и социальные сети, использования рыночных цен и цен конкурентов (50%).

11. Следующие шаги на пути к дистанционной экономике

Способность к трансформациям генетически заложена в предпринимательстве. Для выбора собственной траектории трансформации важно знать глобальные тренды трансформации в бизнесе клиентов, партнеров и других секторах. Дистанционная экономика – это глобальный тренд, затрагивающий все подсистемы хозяйственного механизма: институты, рынки и правила, обеспечивающие воспроизводство капиталов: финансового, инвестиционного, производственного, интеллектуального, человеческого, социального, информационного, природного, а также механизмы ценообразования. Дистанционная экономика – это переход от массовых технологий (шоу-бизнеса) к высокоэффективным персонализированным решениям (wow – бизнес), в которых не только "доставлено/предназначено для всех", но и "сделано/отобрано/подобрано для конкретного клиента". Шоу будет продолжаться, но уже для конкретного клиента.

В каждой отрасли трансформации проявляются по-разному, каждый бизнес сам находит свою комбинацию капиталов. Проведенный анализ анкет дает возможность сравнить свою стратегию трансформаций с поведением других предпринимателей, выявить лучшее, придумать лучшее самому из решений и ошибок, апробированных в других секторах, начать поиск таких решений в открытых данных. Поэтому банк «Центр-инвест» продолжит анализ стратегий трансформаций участников анкетирования, будет направлять результаты аналитической обработки анкет, расширять и уточнять перечень вопросов.

**Если трансформацию
нельзя избежать -
ЕЕ НАДО ВОЗГЛАВИТЬ**

**ЖЕЛЕАМ ВАМ УСПЕХОВ
В ТРАНСФОРМАЦИИ ВАШЕГО БИЗНЕСА!**