

# Verslo modelis kaip pasitikėjimo ženklas

Tai, kaip paslauga išlaikoma ekonomiškai, lemia, ką vartotojas reiškia tai paslaugai. Veikiančių modelių analizė ir klausimas, kurį verta užduoti prieš jais pradėdant naudotis.

**Kad suprastume:** Įmonė, kuri neima mokesčio iš jūsų, ima jį iš kažko kito – ir tas kažkas kažko nori mainais. Kartais tas kažkas esi tu: tavo duomenys, tavo dėmesys, tavo kontaktai. Kartais ne. Klausimas prieš pradėdant naudotis profesine paslauga yra ne „ar ji nemokama“, o „iš kur operatorius gauna pinigus“.

## Blaivus skaitmeninės ekonomikos klausimas

Suaugusiųjų pokalbis apie skaitmenines paslaugas anksčiau ar vėliau baigiasi tuo pačiu klausimu: kaip ši įmonė uždirba pinigus? Šis klausimas nėra įžeidžiantis. Bet kuri egzistuojanti paslauga turi būti kažkaip finansuojama; jei nematyti kaip, verta pažiūrėti dar kartą. Klausimas ne tas, ar paslauga uždirba pinigus – ji privalo tai daryti, kitaip išnyks – o kas už ją moka ir kodėl.

Yra intuicija, kurią bendrasis skaitytojas dažnai suformuluoja fraze „jei produktas nemokamas, produktas esi tu“. Fraze yra žinoma, skambi ir, kaip dauguma žinomų frazių, supaprastinta. Yra nemokamų paslaugų, kurių modelis nėra jūsų pardavimas; yra mokamų paslaugų, kurių modelis taip pat apima jūsų perpardavimą. Tačiau intuicija užfiksuoja kažką svarbaus: kai viena iš šalių – vartotojas – nėra ta, kuri moka, reikia žiūrėti, kas moka ir ko nori mainais.

## Ką reiškia „produktas esi tu“

Klasikinė reklamos modelio formulė yra tokia. Įmonė siūlo nemokamą paslaugą milijonams vartotojų. Šie vartotojai naudodamiesi paslauga sukuria du vertingus dalykus: dėmesį – kuris parduodamas reklamos užsakovams reklamos parodymų pavidalu – ir duomenis – elgseną, pomėgius, vietas, ryšius, istoriją – kurie naudojami segmentuoti, kam kokią reklamą rodyti ir už kiek. Paslaugos klientas, griežta ekonomine prasme, nėra vartotojas. Tai reklamos užsakovas. Vartotojas yra dėmesys ir duomenys, kurie parduodami reklamos užsakovui.

Tai savaime nėra neteisėta. Tai darė komercinė televizija nuo šeštojo dešimtmečio. Skirtumas nuo televizijos yra mastas: televizijos kanalas apytiksliai žinojo, kuriuo paros metu žiūrovai žiūri jų programas; šiuolaikinė skaitmeninė platforma tiksliai ir individualiai žino, kas į ką žiūri, kada, kiek laiko, su kuo, iš kur ir kokios tikėtinos nuotaikos. Šis tikslumas keičia mainų prigimtį: dėmesys vis dar parduodamas, bet taip pat parduodama ir tapatybė.

## Trumpa veikiančių modelių kartografija

Nesiekiant išsamumo, verta išvardyti modelius, su kuriais profesionalas susiduria savo kasdienėje praktikoje.

1. **Fiksuota periodinė prenumerata.** Mokate kiekvieną mėnesį arba kasmet ir gaunate prieigą prie paslaugos; operatoriaus paskata yra tai, kad paslauga būtų patenkinama, kitaip jos nepratęsite. Tačiau „patenkinama“ gali būti interpretuojama dviem būdais: arba ji suteikia tikrą vertę, arba ją sunku palikti.

Pavyzdžiui, Netflix sąmoningai statė už serializuotą turinį, o ne už filmus. Filmas baigiasi; žiūrovas gali laisvai lyginti su bet kuria kita platforma. Serialas įtraukia epizodas po epizodo: paskata pratęsti prenumeratą yra tai, kad kitas skyrius yra kitoje apmokėjimo pusėje. Produkto forma gali stumti link išlaikymo, o ne link pasitenkinimo, nekeičiant prenumeratos modelio.

2. **Mokėjimas už naudojimą arba transakcinis modelis.** Mokate priklausomai nuo to, kiek suvartojate; paskata yra ta, kad kiekvienas naudojimas būtų pakankamai vertingas, kad sugrįžtumėte.
3. **„Freemium“ modelis.** Nemokamas sluoksnis pritraukia vartotojus, o mokamas sluoksnis monetizuoja dalį jų; skaidrus, kai abu sluoksniai turi aiškias funkcijas, bet dviprasmiškas, kai nemokamas sluoksnis sukurtas taip, kad sukeltų pakankamai nepatogumų ir paskatintų sumokėti.
4. **Reklamos modelis.** Vartotojui nemokamas, finansuojamas reklamos užsakovu; mišrus suderinamumas.
5. **Duomenų monetizavimo modelis.** Operatorius parduoda apibendrintų (arba ne visai apibendrintų) elgsenos duomenų segmentus trečiosioms šalims, kurios nėra vartotojas; dažnas neskaidrumas.
6. **Viešasis finansavimas.** Retas technologijų pramonėje, paplitęs Europos transliacijų sektoriuje; specifinės paskatos, priklausomai nuo operatoriaus institucinio režimo.

Šie modeliai nėra tarpusavyje nesuderinami. Dauguma didžiųjų tiekėjų derina du ar tris. „Microsoft 365“ yra prenumerata ir, priklausomai nuo modulio, taip pat naudoja duomenis reklamos personalizavimui kitose savo nuosavybėse. „Google Workspace“ yra prenumerata verslo klientui ir dėmesio bei duomenų išnaudojimas jo lygiagrečioms nemokamoms paslaugoms. Svarbu ne deklaruotas modelis viršelyje, o efektyvus derinys praktikoje.

## Paskatų suderinamumas

Priežastis, kodėl modelis yra svarbus, turi techninį pavadinimą: paskatų suderinamumas. Operatoriaus paskata lemia, kuria kryptimi stumiamas produkto dizainas.

1. **Operatorius, imantis prenumeratos mokesť.** Jis suinteresuotas, kad klientas būtų patenkintas – kitaip jis atšauks prenumeratą; dizainas linkęs optimizuoti link realiai suvokiamo naudingumo.
2. **Operatorius, monetizuojantis dėmesį.** Jis suinteresuotas, kad klientas išliktų prisijungęs kuo ilgiau; dizainas linkęs optimizuoti link dėmesio užvaldymo, o tai nėra tas pats, kas pasitenkinimas, o kartais ir priešingai.
3. **Operatorius, monetizuojantis duomenis.** Jis suinteresuotas surinkti kuo daugiau duomenų; dizainas linkęs maksimaliai padidinti rinkimą, prašant plačių leidimų ir saugant informaciją, kurios griežtam paslaugos veikimui nereikėtų.

Nė viename iš šių trijų modelių nėra būtino piktavališkumo. Yra paskatos. Paskatos per šimtus dizaino sprendimų sukuria sistemaiškai skirtingus produktus, nors jų deklaruojami tikslai būtų identiški.

## Klausimas, kai duomenys priklauso trečiajai šaliai

Profesionalui modelio klausimas įgauna papildomą sluoksnį. Advokatas, gydytojas, psichologas, mokesčių patarėjas, žurnalistas, dirbantis su šaltiniais, tvarko ne tik savo duomenis; jie tvarko trečiųjų šalių duomenis, kurie jiems buvo patikėti. Kai profesinė paslauga nusprendžia pasitelkti skaitmeninį įrankį, kurio finansavimas apima duomenų išnaudojimą, ji nusprendžia ne dėl savo duomenų: ji nusprendžia dėl duomenų, kuriuos kitas asmuo jai patikėjo konkrečiam tikslui. Tas konkretus tikslas – vesti jūsų bylą, gydyti jūsų ligą, rengti mokesčių deklaraciją – retai apima punktą „ir finansuoti įrankių tiekėjo operacijas“.

BDAR 6 straipsnyje įtvirtintas šis reikalavimas: bet kokiam asmens duomenų tvarkymui reikalingas aiškus teisinis pagrindas, o pasirinktas pagrindas susieja tvarkymą su deklaruotu tikslu. Kliento duomenų tvarkymas kitu pagrindu nei tas, kuris apima pavestą tikslą, net jei tai daroma per pasitelktą technologijų tiekėją, sukelia atitikties problemą, kurią gali tirti duomenų apsaugos institucija. Šiuo atveju už nemokamos paslaugos kainą nesąmoningai sumoka profesionalo klientas.

# Atvejai iš netolimos praeities

Pramonė pastaraisiais metais pateikė ypač aiškių pavyzdžių, kaip pasikeičia paskatos, kai pasikeičia finansavimo modelis. „Reddit“, bendruomenės platforma, penkiolika metų finansuota iš lengvos reklamos ir aukų, 2023 m. nusprendė uždaryti nemokamą prieigą prie savo programavimo sąsajos (API), paskelbusi apie ketinimą išeiti į biržą. Trečiųjų šalių programėlės, kurias bendruomenė naudojo prieigai prie paslaugos, išnyko tų metų liepą. Išėjimui į biržą, užbaigtam 2024 m. kovą, reikėjo verslo modelio, kurį būtų galima apginti prieš akcininkus; gintinas modelis apėmė agresyvų bendruomenės per penkiolika metų sukurtų duomenų monetizavimą. Bendruomenė kūrė finansinį turtą, apie kurį sužinojo tik tada, kai įmonė nusprendė už jį imti mokesť.

Šis atvejis iliustratyvus ne todėl, kad „Reddit“ būtų padariusi kažką būtinai neteisingo, o todėl, kad jis aiškiai atskleidžia dėsningumą. Paslauga daugelį metų išlaikoma tam tikru modeliu ir komunikuoja tam tikrą numanomą „sutartį“ su savo vartotojais. Kai finansiniai reikalavimai pasikeičia – išsenka rizikos kapitalas, atsiranda reikalavimai išeiti į biržą, įmonę įsigyja kita bendrovė – numanoma sutartis perrašoma be derybų su vartotojais. Klausimas „kaip ši įmonė uždirba pinigų šiandien?“ tada papildomas klausimu „kaip ji turės juos uždirbti po trejų metų ir ką tai privers ją daryti su mano duomenimis?“.

## Institucinė išimtis

Yra paslaugų, kurių finansavimas nesiremia įprastu komerciniu modeliu. Viešasis radijas ir televizija daugelyje Europos šalių – BBC, RTVE, RAI, ZDF – finansuojami iš rinkliavos arba viešojo biudžeto, o tai atsiejia jas nuo reklamos paskatų. Jų problemos kitokios: politinė priklausomybė, tuometinės vyriausybės spaudimas. Tačiau paskatos prigimtis yra kitokia. Skaitmeninėje erdvėje ne pelno siekiantys fondų projektai (daugelį metų „Mozilla“, „Wikipedia“, „Signal Foundation“) veikia pagal analogišką modelį: aukos, subsidijos, jokie komercinio vartotojo išnaudojimo. Šių modelių tvarumas yra trapesnis, bet paskatų suderinamumas – aiškesnis.

Formuluotė, kurios nereikėtų praleisti: privati įmonė su prenumeratos modeliu, paskatų suderinamumo požiūriu, yra panašesnė į institucinį modelį nei į reklamos modelį, nors ji ir yra privati. Ji ima mokesť iš vartotojo už tai, kad tarnautų vartotojui. Kai šis ryšys išlieka grynas – vartotojo pinigai ir tik vartotojo pinigai – paskatos pagrįstai sutampa su vartotojo interesais.

## Skaitytojui profesionalui

Penki klausimai, kuriuos verta užduoti prieš pradėdant naudotis skaitmenine paslauga profesiniams duomenims tvarkyti, ypač jei tie duomenys priklauso ne profesionalui, o jo klientams, pacientams ar atstovaujamesiems:

1. Iš kokio šaltinio tiksliai gaunamos operatoriaus pajamos? Vienas šaltinis, du, mišinys?
2. Jei pajamos apima reklamą ar duomenų monetizavimą, kokie duomenys yra monetizuojami, koku teisiniu pagrindu ir ar deklaruotas tikslas apima trečiųjų šalių duomenis, kuriuos profesionalas pateiks paslaugai?
3. Kokia operatoriaus finansinė situacija po trejų ar penkerių metų? Ar jis yra rizikos kapitalo etape, pelningumo etape, artėja prie pirminio viešo siūlymo (IPO), o gal yra įsigijimo procese?
4. Jei operatoriaus finansiniai reikalavimai pasikeis, kurios susitarimo su vartotoju dalys būtų pažeidžiamos? Kas nutiktų su jau pateiktais duomenimis?
5. Ar yra alternatyvų su labiau suderintu modeliu – gryna prenumerata, laisvoji programinė įranga, savarankiškas prieglobstis, europietiška alternatyva – kurių reali kaina, lyginant su įvertinta rizika, pateisintų pakeitimą?

Klausimas nėra ideologinis – jis operacinis. Profesionalas, patikintis trečiųjų šalių duomenis paslaugai, kurios ekonomika laikosi ant tų duomenų išnaudojimo, priima deontologiškai sunkiai klientui paaiškinamą sprendimą. Tai, kad sprendimas yra dažnas, nepaverčia jo teisingu. Tai, kad įrankis yra populiarus, neišsprendžia klausimo dėl teisinio pagrindo.

---

„Jei nesupranti verslo, nepasitikėk“ – tai populiarī frazė, sklandanti internete jau dešimtmetį. Kaip ir dauguma populiarīų frazių, ji turi dalį tiesos ir dalį supaprastinimo. Analitinė tos pačios idėjos versija yra tokia: bet kurios paslaugos verslo modelis pakankamai patikimai ir ilgai nustato, ką ši paslauga darys su jai patikėtais duomenimis. Tai ne visada bus blogai. Tai ne visada bus blogiau. Bet tai bus kitaip, priklausomai nuo modelio. Ir profesionalas, besirenkantis įrankius duomenims, kurie nėra jo paties, privalo suprasti tą „kitaip“ prieš pasirinkdamas.

## Šaltiniai ir papildomas skaitymas

- Reglamentas (ES) 2016/679, 6 straipsnis – asmens duomenų tvarkymo teisinis pagrindas. Deklaruotas tikslas susieja tvarkymą ir riboja tolesnį jo naudojimą.
- Reglamentas (ES) 2016/679, 28 straipsnis – duomenų tvarkytojas. Režimas, taikomas technologijų tiekėjams, kurie tvarko duomenis profesionalaus duomenų valdytojo vardu.
- Zuboff, S. – *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power* („PublicAffairs“, 2019). Sisteminė verslo modelio, pagrįsto elgsenos fiksavimu ir išnaudojimu, analizė.
- „Reddit, Inc.“ – S-1 forma, pateikta SEC 2024 m. vasario 22 d., registruojant 2024 m. kovo mėn. išėjimą į biržą. Vieša modelio keitimo dokumentacija.
- Reglamentas (ES) 2022/1925 dėl skaitmeninių rinkų (SRI) – komercinio skaidrumo įpareigojimai paskirtiems skaitmeniniams vartų valdytojams, taikomi nuo 2023 m. gegužės mėn.

[← Ankstesnis Galutinis šifravimas, paaiškintas iš tikrųjų Kitas](#) → [24 žodžiai: kas yra kriptografinė tapatybė](#)

## Naujausi skaitiniai

- [Analizė · 2026 m. gegužės 18 d. Tikras vs tariamas privatumas: klausimai, kuriuos verta užduoti sau](#)
- [Analizė · 2026 m. gegužės 18 d. Self-hosting kaip profesinė praktika](#)
- [Konceptija · 2026 m. gegužės 18 d. 24 žodžiai: kas yra kriptografinė tapatybė](#)

Pasiimkite šį straipsnį su savimi ten, kur jums reikia.

[↓ Markdown](#) [↓ Paprastas tekstas](#) [↓ PDF](#)

Failas bus atsisiųstas į jūsų įrenginį. Iš ten galite jį išsaugoti, importuoti į Solo2 arba bendrinti bet kur. Cuadernos nusprendžia ne jūsų naudai dėl paskirties vietos.

Vaško antspaudas · SHA-256 de1de1ee03d0d4b892ec6fcc9547cdad31e654cb8036ebc524dbd3c25195fd53

Cuadernos Lacre · [Menzuri Gestión S.L.](#) leidinys · parašė R.Eugenio · redagavo [Solo2](#) komanda.

Ši svetainė nenaudoja slapukų ir neįkelia trečiųjų šalių išteklių. Naudojamas priglobtas anoniminis lankytojų skaitiklis („Umami“, mūsų Europos serveryje) ir minimalus „JavaScript“, reikalingas dviem antraštės valdikliams: šviesiai arba tamsiai temai ir kalbos pasirinkimui. Be seklių, be profiliavimo, be dalijimosi duomenimis. Jei norite mus sekti: [RSS](#).