ВЯЧЕСЛАВ
БЛАГИРЕВ

DIGITAL BOOK

НАСТОЛЬНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ НАСТОЯЩИХ ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ

#ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ
#ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
#ЦИФРОВЫЕ ПРОДУКТЫ

КНИГА ПЕРВАЯ

Вячеслав Благирев

Digital Book. Книга первая

«ЛитРес: Самиздат»

2021

Благирев В.

Digital Book. Книга первая / В. Благирев — «ЛитРес: Самиздат», 2021

ISBN 978-5-532-94060-4

Что такое Digital и цифровая трансформация? Я постарался собрать в одной книге Digital Book, все что я знаю на основании опыта внедрения более 65 проектов, запуска 5 цифровых платформ и цикла моих лекций, который я читал в разных бизнес школах и крупных корпорациях. Книга — это мои наблюдения и выводы после огромного количества проектов. Книга получилась такая большая, что пришлось разбить ее на 2 части: : 1. Первая книга для тех, кто хочет разобраться в том: • как проводить цифровую трансформацию. На что обращать внимание. • Как формировать команду с каким сложностями вам предстоит столкнуться. • Что такое цифровые продукты и как с ними работать Внутри вас ждем много интересного контента. 2. Вторая книга посвящена тому, как устроены цифровые технологии изнутри: • Как они работают? • Откуда возникли и почему? • Какие задачи и что решает? • Как ими управлять • Мы разберем с вами устройство цифровой платформы • Какая роль государства в этом всем?

ISBN 978-5-532-94060-4

© Благирев В., 2021
© ЛитРес: Самиздат, 2021

Содержание

Предисловие 5
Часть 1. Что есть что 6
Digital, как термин 6
Digital vs автоматизация vs оптимизация 8
Digital в процессах 11
Зачем надо заниматься цифровизацией и надо ли 13
Что такое цифровая экономика 17
Что изменилось на рынке труда 17
Что изменилось в повседневной жизни 22
Криптовалюта, энергетика и мусор 26
Новая экономическая модель 28
Большая Техническая Эра 31
Как измерить уровень Цифровой Экономики (индекс DESI) 33
Доступность Интернета в DESI 34
Цифровые навыки в DESI 35
Активность жителей города в Интернет в DESI 37
Проникновение цифровых технологий в DESI 38
Государство в Digital (цифровые публичные сервисы) 42
Итак давайте подведем итоги 44
Конец ознакомительного фрагмента. 45

Вячеслав Благирев
Digital Book. Книга первая

Предисловие

Последний год, во время моих лекций и семинаров меня активно спрашивают, а где бы можно почитать, про все то что я рассказываю. Я обычно развожу руками и говорю, что такой книги не существует, но есть много разных источников.

Это было до этого дня:).

P/S
Если вы относите себя к nerd'ам, то скорее отложите эту книгу, чтобы потом не расстраиваться на тему того, что в этой книге чего-то не хватает, а чего хватает и на эту тему не выносить мозг автору. Спасибо:)

P/P/S
Если хотите узнать, кто такие nerd'ы, то гоу в google.

P/P/P/S
Автор не претендует на звание великого магистра digital наук, все что написано ниже является исключительно его точкой зрения проверенной на опыте и практике.

P/P/P/P/S
Все истории события описанные в этой книге являются НЕ вымышленными:)

P/P/P/P/P/S
И самое главное, любителей высокопарного слога, предупреждаю сразу, что дальше все будет простым языком чтобы моя мама поняла о чем это и зачем:), а то я никак не могу объяснить ей чем же я занимаюсь.

P/P/P/P/P/P/S
Ну и если вам где-то стало сложно и непонятно, значит вы пропустили пару глав и вам нужно вернуться и снова перечитать.

Часть 1. Что есть что

Digital, как термин

С термином Digital и дижитализацией связано огромное количество мифов и легенд. Я думаю, наверное столько же, если не больше, как с мифами Древней Греции или Древней Британии про меч Короля Артура и Великого Мерлина. Когда только начинается речь про микросервисы, гибкую архитектуру, технологии, то чувствуешь, что тебя начинают воспринимать волшебником.

Никакого учебника нет и академической практики тоже нет, кто бы вам что не говорил, все что здесь будет написано дальше это мои размышления, собранные по кусочкам и основанные на практическом опыте внедрения различных проектов. Так получилось, что за последние 15 лет я поучаствовал в 60 проектах. Самых разных, пока пишу сейчас эти строчки параллельно идет 61, 62 и 63 проекты, с применением очень интересной блокчейн технологии. Но об этом чуть позже. А сейчас давай попробуем во всем разобраться и стать “просвещенными”.

Начнем с терминологии, любой термин носит некую дискретную природу, он старается описать максимально предметно объект, явление или направление, которого он касается. Термин Digital очень абстрактный, и не несет никакого смысла. Если перевести его дословно, то это “цифровой” от digits (цифры), которые в свое время пошли от слова digitus, что на латыни означает палец. Потому что есть мнение, что до появления числе использовались пальцы, для обозначения числительных. Наверное, странно это осознавать, но сейчас пальцы тоже используются во всю, прежде всего для работы с цифровыми интерфейсами.

Впервые термин Digital я встретил, именно как термин применительно к цифровой среде взаимодействия с человеком где-то в 2013 году, это около 6 лет назад. При этом он не был каким-то самостоятельным значением, скорее это было какое-то заклинание, которое можно было иногда вскользь услышать в среде маркетологов и специалистов по UX (User Experience, клиентский опыт). Тогда все это было экзотикой и набирало популярности среди топ менеджмента компаний. Вся эта экзотика была порождением компаний Apple, Ipsos и тд, которые начали уделять этому большое внимание.

Если раньше я называл интерфейс мобильного приложения, интерфейсом мобильного приложения, то в 2013 это понятие резко изменилось на UX мобильного приложения. При этом никто толком не мог сказать, что же такое UX и что в него входит, но мания была сравнима с золотой лихорадкой. Главное, что тогда я понял, что клиент должен получить удовольствие от использование интерфейсом. В моем инженерном мозгу наличие требования учитывать эмоцию пользователя встретила озадаченность. С одной стороны я любил креатив, дизайн, и работал дизайнером, с другой стороны любил программы и любил их создавать (и люблю до сих пор). Но я никогда не задумывался, что есть новый фактор в работе с пользователем, который нужно измерять. В этот момент Digital стал для меня UX путешествием, клиентским опытом, неким невидимым и еле уловимым чувством, когда ты на уровне ощущение начинаешь понимать, что продукт хороший, если его интерфейс работы с тобой вызывает у тебя положительные эмоции.

Вот так все просто. Есть эмоция, значит интерфейс хороший, нет, значит плохой. В 2013,2014 начали появляться интересные решения по навигации для приложений. В это время появились специальные правила (Guidelines, Framework) работы и разработки навигации опубликованные Google и Apple, ставящие во главу угла удобство пользователя, как конечного потребителя продукта. Примером таких правил является material design, разработанный Google и представленный впервые на конференции Google I/O в 25 июня 2014. Что в него входило? Он включал в себя правила использования цветов, иконок, расположение объектов и полей на интерфейсе, требования к анимации, переходов и шрифтов. Это была некая революция в свое время. Если Google тут занял гибкую позицию, то Apple занял позицию более жесткую и требовал строгое соблюдение всех правил работы.

Что входит сейчас в гайдбук? Полные правила для material дизайна можно найти тут:

https://material.io/

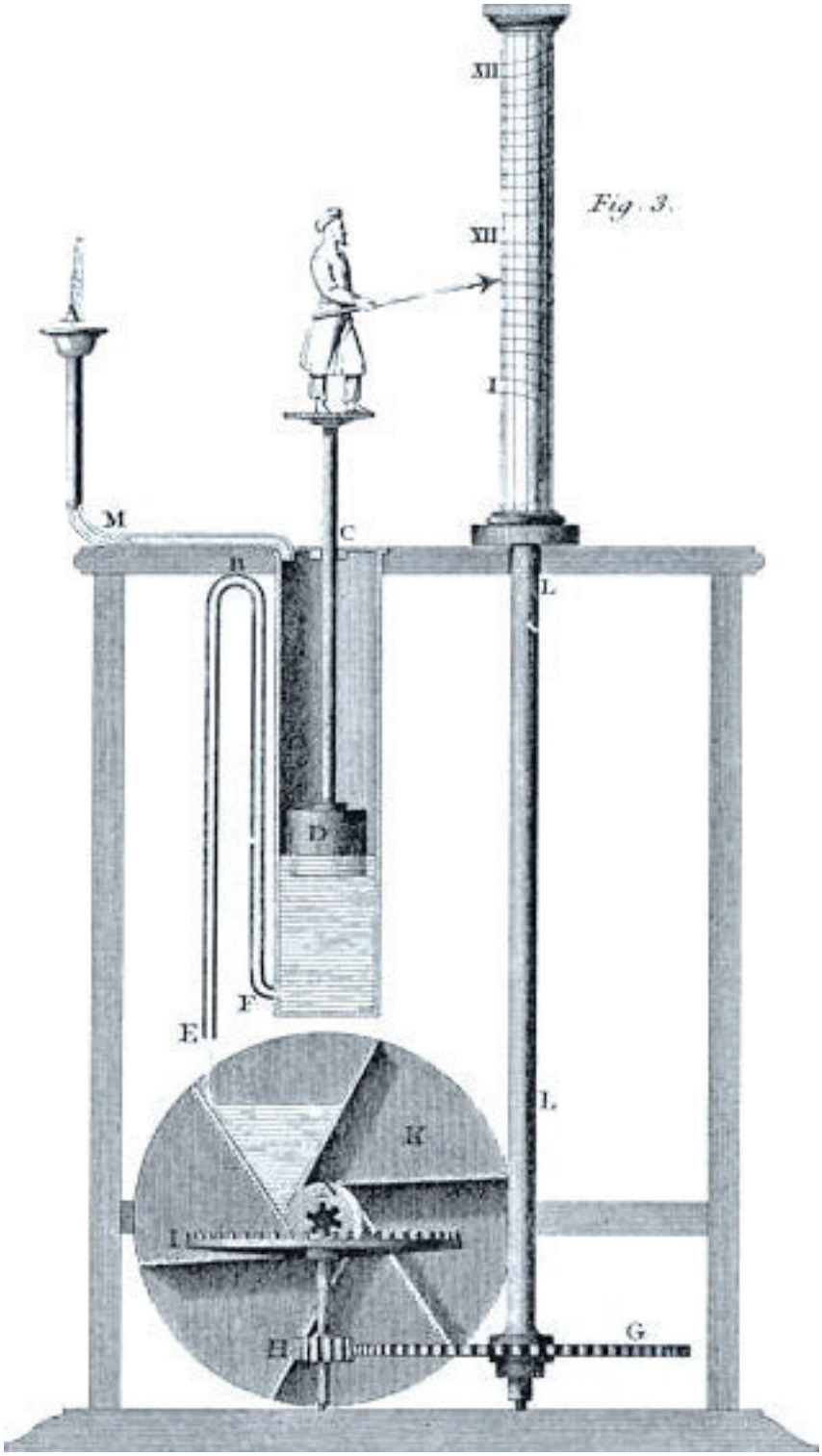
Помимо уже классических правил, появились рекомендации по внедрению этих правил, готовые библиотеки, советы разработчику, как и какой стиль использовать, что можно делать, а что нет. Но самое интересное появилось понятие Assistive Technologies (вспомогательные технологии), которые помогают общаться с приложением людям с ограниченными возможностями. За эти 6 лет компании Google, Apple разложили и стандартизировали весь клиентский опыт в цифровой среде, так что при разработке приложения, вы тратите минимум времени на выбор типа кнопки, расположении элементов навигационного меню, и проработки сценария действия пользователя.

Digital vs автоматизация vs оптимизация

То есть первой важной частью собирательного термина Digital стал клиентский опыт, вернее пользовательский и все требования по работе с ним. Но почему именно клиентский опыт стал важной частью собирательного термина Digital и почему именно он стоит в основе “цифры”?

Часто на своих лекциях, я спрашиваю студентов, “А как вы будете изменять успешность автоматизации?”. Тут обычно лес рук, и люди говорят, что процесс станет дешевле, тогда я задаю следующий вопрос, “А как тогда изменить успешность оптимизации процесса и что есть такое оптимизация?”. дальше люди начинают немного теряться, но кто-то вспоминает про lean подход, бережливое производство и тд, и тогда я спрашиваю, “А как же измерять успешность дижитализации процесса?”. обычно тут студенты теряются. Единицы тянут руки, но в основном висит гробовая тишина… И действительно в современном обществе стоит тождественность таких разных значений как автоматизация = оптимизация = дижитализация. Кто-то особенно одаренный начинает спекулировать на тему, что дижитализация, это просто новое модно название автоматизации, nothing else. Но я тут приведу свою точку зрения, а потом уже ваше дело соглашаться с ней или послать к черту:).

Давайте разберем истоки, откуда что пошло. Слово автоматизация имеет интересную историю, во – первых сам корень automates, пошел от древнегреческого, что означает самодвижущийся. О да! представляете, в Древнем мире были автоматические инструменты и приспособления. “ Особой заботой средневековых греков и арабов (в период между III-м – XIII-м веками н. э.) был точный счёт текущего времени. В птолемеевском Египте, около 270 г. н. э., ученый-изобретатель Ктесибий придумал и описал специальный регулятор для водяных часов, – устройство, напоминающее контроллер уровня воды в туалетном бачке. Это было первое устройство с функцией обратного контроля. Появление механических часов в XIV веке перевело водяные часы, с их передовым устройством автоматического контроля, в разряд устаревших.



С другой стороны, в восточном мире по мнению Wikipedia, “Персидские учёные, братья Мухаммед, Ахмед и Хасан, известные как «сыновья Мусы», в своей «Книге хитроумных приспособлений (англ.)» (850 г. н. э.), описали сразу несколько устройств с функцией автоматического контроля. Одно из них обеспечивало уже двухфазный контроль уровня жидкости, являясь, по сути, первым устройством автоматического управления непрерывным процессом с переменной структурой. “Братья описали также и типичный контроллер обратной связи”, так написано в википедии в определении автоматизация. То есть корень этого слова, очень старый. Само слово “автоматизация” ввел Генри Форд, когда наладить конвейерное производство. По

сути, слово “автоматизация” было синонимом слова “конвейер”, который построил Форд. А какие задачи ставятся перед конвейером? четкий, быстрый, регламентированный выпуск готового продукта для массового рынка. Отсюда конвейерное и бутиковое производство априори разные, например Ferrari, это штучные автомобили, в которых максимально учитывается клиентский опыт и именно он является value proposition машин феррари, в отличие от классических конвейерных машин где фокус идет на категорию клиентов без индивидуального подхода. Почувствовали? первый намек, индивидуальный подход:). Теперь второй намек.

Тогда получается какие KPI вы поставите задачам по автоматизации?. правильно, это сокращение Time2Market (срока выхода на рынок) самого продукта / детали / изменения. То есть все должно быстро создаваться и желательно без участия человека (это именно и значит, автоматизация).

Что же означает слово оптимизация?.. вообще что означает слово “оптимальный?”. Что мы думаем, когда говорим это оптимальный вариант, это оптимальный выбор, это оптимально. По сути оптимизация, это. процесс максимизации выгодных характеристик, соотношений (например, оптимизация производственных процессов и производства), и минимизации расходов, т. е., иными словами, это максимальный эффект при минимальных затратах. Например, оптимизация в программе, это сокращение строчек кода, снижение нагрузки на память и ускорение процесса компиляции и производительности, оптимизация в математике, это поиск экстремумом целевой функции в некоторой области конечного векторного пространства. То есть оптимизация, это всегда какой-то баланс при максимальном отклонении. Какие же KPI ей установить? это Cost Income Ratio (CIR), соотношение затрат и дохода в процессе / клиента, которое показывает эффективность конкретных расходов. Получается задача найти такие расходы, при которых Income будет максимальным. Как вы понимаете, это может достигаться и без автоматизации.

Digital в процессах

Теперь самое интересное дижитализация процесса. Как я уже писал выше, одно из ключевых фундаментов дижитализации является клиентский / пользовательский опыт в процессе. Тогда цифровая трансформация процесса, означает его полностью пересборку, то есть создание нового процесса вместо старого с фокусом на клиентский опыт. Особо находчивые поймают мысль, что “дижитализация может быть без автоматизации”. Все так и есть. Можно повысить производительность труда в процессе, просто пересобрав процесс. Как-то раз мы с другом делали интересный консалтинг для одной крупной брокерской компании. Ко мне обратился мой давний знакомый и попросил помочь найти для него коучей, которые помогли бы провести семинары по цифровой трансформации компании и засетапить проект ну и довести его до какого-то конца. В общем мы вызвались, сам проект занял где-то около 4,5 месяцев в общей сложности. Мы помогли запустить фабрику цифровых продуктов, которые делали 2 продукта – это личный кабинет и сайт, при этом производительность команд (а они все были в компании) выросла на 20 %. Самое интересное, что мы практически не меняли им системы/инструменты, мы просто поменять процесс и способы коммуникаций внутри команды. То есть улучшили пользовательский опыт самой команды и их заказчиков. Таким образом мы приходим к выводу, что KPI для цифровизации является рост конверсии, при пересборки процесса. Конверсии чего угодно, – выхода на каждом этапе, кликов, лидов, количества правильно собранных фич, удовлетворенность заказчика и тд.

Теперь если ставить во главу угла конверсию, то процесс цифровизации становится немного более понятным, чем казалось ранее. Хотя опять же это не догма, как я уже говорил, каждый волен сам выбрать свое определением цифровизации, но мне нравится версия с “конверсией” и “пересборкой процесса”, потому что они кажутся мне максимально логичными. Самое интересное, что стоимость процесса никак не будет снижаться после его цифровизации или автоматизации. Приведу интересный пример, 40 лет назад все платежи за электроэнергию собирались в определенных местах, где сидела тетушка кассир. Потом приезжал бронированный фургон с парой автоматчиков грузили деньги в фургон и везли их на базу. На базе была уже другая тетушка, которая пересчитывала вручную выручку. И такой процесс стоил около 15 копеек на 1-ну платежку. Все были счастливы. Потом пришла цифровизация, и тетушек заменили на цифровые сервисы выставления счетов, квитовки, сам расчет заменили на инструменты эквайринга. Появилась возможность быстро зачислять эти деньги, возможность строить аналитику и делать сверки, но стоимость процесса выросла до 2–5 % от чека транзакции. То есть если допустим средний чек за электроэнергию составляет 150 рублей, то стоимость процесса уже была от 3 рублей до 7,5 на каждую платежку, что в 20 раз больше, чем было раньше. Конечно, если сравнивать в лоб, то покажется что цифровизация оказалась не так выгодна, но если сравнивать другие показатели, например рост в % объёмов оборота, снижение просрочки с точки зрения неуплат, снижение % потерь платежей и другие конверсионные переменные, то они явно выросли после цифровизации процесса.

При этом самое интересное, что текущая версия цифровизации процесса платежей в нашей стране не конечная. Сейчас активно развиваются новые инструменты оплаты, например Система Быстрых Платежей (СБП), которая была запущена в январе 2019 с возможностью перевода по идентификатору платежей (например номер телефона, биометрические данные, такие как лицо, или, например QR код). Такие системы и инструменты начинают заново пересобирать уже цифровизированный процесс и это нормально. Получается своего рода бесконечный эволюционный спиральный цикл самого процесса, в котором как вы понимаете суще-

ственно меняется клиентский опыт, а значит и изменяется его конверсия. Если вы спросите, а конверсию чего можно измерять? Я отвечу, что совершенно любых вещей. Например, кроме конверсии в покупку, есть конверсия продвижения заявки на следующий этап, конверсия что сотрудник контакт центра сможет решить проблему клиента, конверсия что выезд монтажника на объект увенчается успехом. Всегда есть конверсия и воронка в процессе, ее правда периодически стараются игнорировать, но это неправильно. Всегда есть input data (входящие данные) и output данные на этапе, соответственно отношение между ними и есть ваша конверсия.

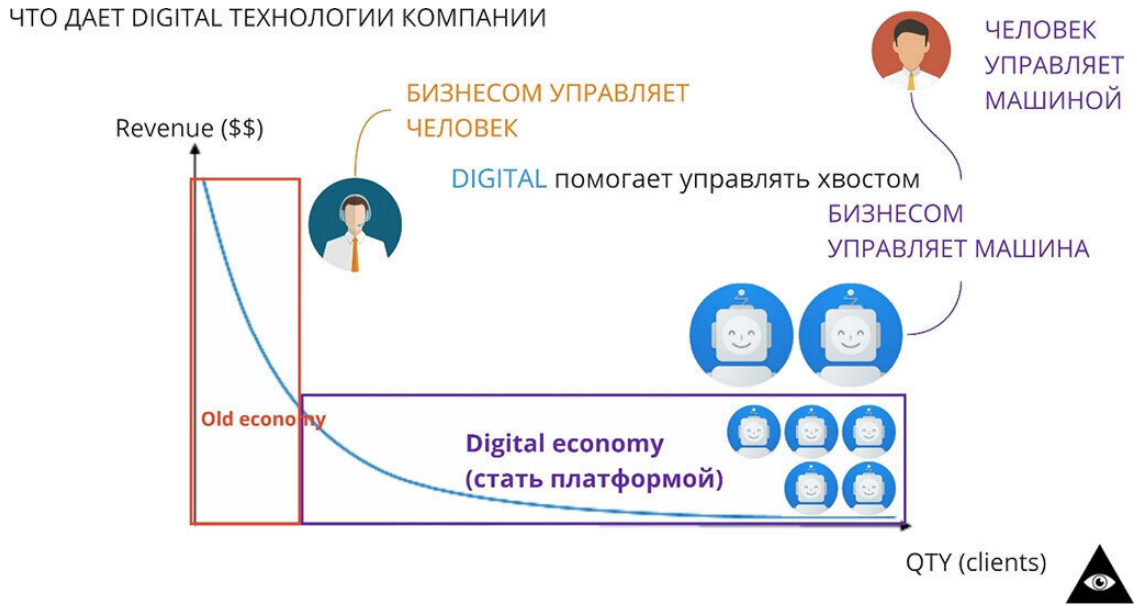
Нужна ли автоматизация для внедрения цифровизации? Это очень интересный вопрос. Поскольку большинство людей сознательно отождествляют эти два термина, то всегда ставят между ними знак “равенства”. Но это не так и цифровизация без существенных ит доработок возможна. Как – то пару лет назад, у меня был интересный консалтинговый проект в одной компании. Ко мне обратился один знакомый с просьбой найти agile коучей, когда я спросил зачем, то выяснилось, что компании срочно потребовалось перестроить заново процессы в Digital офисе. Я решил вызывать, и пригласил своего друга, вместе мы начали разрабатывать предложение по пересборке ИТ и Бизнес процессов. Самое необычное во всем процессе было, что мы решили поставить во главу угла показатель “счастья” и “удовлетворенности” самих ребят в команде и их заказчиков. То есть придумать, такой процесс, когда работать станет приятно и классно. Иными словами мы начали заново пересобирать процессы с учетом пользовательского опыта и agile подходов. На проектирование процесса ушло около 5 недель. Дальше мы его успешно защитили и провели тренинг для команд, чтобы они начали работать в новом процессе, при этом мы заменили все инструменты коммуникации на цифровые – zoom, slack, whatsup, confluence, jira. Магия случилась неожиданно через 2 месяца после запуска команд (всего было 4 команды). Нас позвали на подведение итогов перед Генеральным Директором. Самое интересное мы итогов не видели. На встрече было озвучено, что команды начали выполнять на 20 % больше однотипных задач, за тот же период времени что и раньше. Нам представили все выкладки, списки задач. 20 %… представляете. Это было очень круто… И ведь самое что интересное, мы ничего не автоматизировали, просто пересобрали процесс с точки зрения удобства, поменяли часть инструментов на более удобные.

А что же дает автоматизация? Автоматизация дает существенный рост / скачок / leap frog (“прыжок лягушки”) в процессе, который кратно увеличивает показатели процесса, например конверсию, время прохождения заявки по процессу и тд. Но всегда есть какой-то фундаментальный уровень процесса, где процесс может быть цифровизирован без существенной автоматизации. Назовем его Zero-level цифровизация, от нумерации этажей, где 0 это или подвал или парковка. Поэтому чтобы что-то автоматизировать, сначала почувствуйте технический предел, который вам нужно преодолеть и только когда вы его встретите, тогда уже применяйте автоматизацию. Это позволит вам сохранить бюджет и достичь оптимальности в части траты ресурсов и полученного эффекта. И здесь мы вернулись к понятию оптимизации. Интересно получается, что цифровизация, автоматизация и оптимизация, очень тесно связаны, но не обязательно все идут вместе.

А теперь задумайтесь, все те цифровые преобразования в компании, которые идут у вас в компании, насколько они связаны с удобством или пользовательским опытом сами сотрудников компании и вас в частности? Например, кто-то внедряет цифровой процесс в HR по заказу отпусков, будет ли это какая-то централизованная система или же это будет понятный пользователю интерфейс в популярном мессенджере, там, где он проводит большее время сам и с командой. Разницу вы уже чувствуете.

Зачем надо заниматься цифровизацией и надо ли

Мне часто задают этот вопрос, как понять, надо ли тратить время и силы на трансформацию или не надо. Допустим у вас есть компания, все работает, у вас есть деньги, но вы видите что все занимаются “цифровизацией”. Надо ли вам ею заниматься, чтобы не попасть под стадное чувство. Как понять? Или наоборот. вам поставили задачу посчитать и оценить эффект от цифровизации, как это сделать? Для ответа на эти вопросы, я тут нарисовал интересную картинку, чтобы на пальцах все объяснить:



По оси Y у вас, выручка на клиента, а по оси X количество клиентов. Этот график я впервые нарисовал 9 лет назад, когда занимался управленческой отчетностью в Альфа банке и был поражен, что большую часть прибыли компании сформировала небольшая часть клиентов. Потому в каждой компании я перепроверял этот график, в итоге соотношения часто было 50–60–70 % выручки приходилось на 2–5–10 % всех клиентов. Остальные клиенты приносили очень немного компании, и в основном проедали прибыль. Такие клиенты называются “хвостом”. С ними довольно непросто было раньше работать. Большинство компаний фокусируется только на работе с “Головой”, потому что она приносит больше прибыли компании. Для этого они нанимаю специальных аккаунт менеджеров, увеличивают отделы продажи, которые сопровождают эти сделки. Например, компании Oracle, SAP, IBM не продают практически свои продукты небольшим клиентам. Почему? ровно по этой причине. Просто нет такого количества людей, чтобы работать с миллионом небольших клиентов, которым еще и не под силу купить дорогой продукт. Эта классическая экономическая модель работы компании и развития бизнеса. Ее очень хорошо изложил основатель компании BCG – Boston Consulting Group, Брюс Дулин Хендерсон. В 1970 году он создал интересную матрицу (основатель компании BCG – Boston Consulting Group), которую назвал **Growth—share matrix** (Матрица роста и доли рынка), которая стала потом кратко называться BCG матрицей. Этой матрицей пользуются уже 50 лет, для того чтобы принимать различные управленческие инвестиционные решения. Суть ее заключается в том, что лучше заниматься прибыльными большими проектами и компаниями, чем работать с небольшими компаниями, которые называются “Собаки” от ассоциации, что собак надо всегда кормить.

Матрица BCG представляет из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая – для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта. Простым языком такая матрица используется для понимания в какую сторону развивается компания и насколько перспективно ее развитие. По оси X у вас Market Share (то есть доля на рынке), а по оси Y Market Growth (Рост рынка). Отсюда появляются 4 зоны по которым распределяют виды компаний и оценку качества генерации денежного потока (cash flow) этими компаниями и вообще перспективами.

Как читать эту матрицу:

1. Собаки (иногда их называют «Мертвый груз») – очень низкий темп роста, низкая доля рынка, продукт низкого уровня рентабельности. От «Собак» нужно избавляться

2. Вопросы («Трудные дети» или «Темные лошадки») – это те компании, которые не перешли от состояния собак до состояния «Коров». У них низкая доля рынка, но высокий рост

3. Коровы (или «Дойный коровы») – У них высокая доля на рынке, но низкий объем продаж. Они не требуют инвестиций и обеспечивают высокий доход.

4. Звезды – Приносят очень большой или сверхдоход.

Это пример классической экономической модели, того, как развивался бизнес в мире последние 150 лет. Мне он не нравится, потому что все – таки оторван от реальности по следующим причинам:

1. Рынок не может расти бесконечно, а значит звезды не могут быть последним звеном. На мой взгляд последнее звено, это коровы, потому что при выходе продукта по жизненному циклу на плато, коровы будут важнее всего и здесь они меняются местами со звездами

2. Часто в сегментации гораздо больше сегментов, в том числе и ошибочных клиентов, которые как – то куда-то попали и показывают аномальную выручку

3. Эта матрица сложно бьется с концепцией жизненного цикла продукта, ранними последователями и другими аудиториями.

Поэтому я решил немного ее трансформировать эту матрицу в другую картинку, которая покажет специфику этой классической экономической модели. В основе моей модели лежит мой опыт работы с данными в разных организациях и то как обычно распределяется концентрация прибыли по клиентам. Обычно это несколько ключевых клиентов дают 70 % прибыли, если у вас B2B бизнес. В розничном бизнесе, это выглядит немного по – другому, но тоже похоже. Там тоже есть всякие сегменты типа affluent и тд, которые дают вам больше прибыли.

Если вы разложите все своих клиентов по этим категориям, то можно будет сказать с кем вы любите работать, а с кем нет и на что уходят ресурсы:

1. Собаки (Dogs) – Они не приносят прибыли, потому что выручка от них сравнительно мала, а расходы на их сопровождение большие. С ними нужно что-то делать, или повышать их ценность или избавляться от них. По сути Собаки, это Хвост на первом графике.

2. Проблемные дети (Problem Child) – это клиенты, которые почему-то перестали или не стали приносить средний доход для своего сегмента. С ними надо работать, проводить исследования и интервью, собирать обратную связь, что не-таки и тд. Если вы этого делать не будете, то эти дети станут собаками, и будут кошмарить ваш бизнес.

3. Звезды (Star) – Идеальные клиенты, на них средний доход. средние расходы. То есть это такое “золотое сечение”. Их много, если уйдет один, то ничего плохого не случится, с помощью таких клиентов очень удобно и легко масштабировать бизнес. Хочется всегда больше таких клиентов в портфеле

4. Дойные коровы (Cash Cows) – сливки клиентов с точки зрения дохода. С одной стороны это круто, с другой большой риск того, что, если они уйдут у вас сильно просядет выручка и прибыль. Поэтому их лучше много не держать, но на них обычно приходится 50–70 % прибыли.

5. Волшебные коровы (Charmed Cows) – их я так назвал, потому что они полная противоположность “проблемных детей” и они тоже такие же непонятные и с ними нужно работать. Обычно это аномально высокий доход, часто такие клиент связаны с какими-то транзитными. серыми схемами или аффилированы с акционерами. Кстати, этот сегмент хороший индикатор, того, что в вашей сегментации что-то не так. Например, вы ошиблись с распределением между сегментами.

Если спросить обычного предпринимателя, то кого бы он хотел выбрать себе в портфель клиентов? конечно он ответит, что интересны 3 последних сегмента – Звезды и коровы. Но на таких клиентов нужны люди и сопровождение. С другой стороны, с точки зрения математики на первом графике, площадь Хвоста (с собаками), **больше** чем площадь Головы. В этом и заключается ответ на вопрос нужно ли или нет Вам заниматься цифровизацией. Вы сможете заработать гораздо больше денег, при меньшей стоимости процессов:). То есть Digital помогает вам тратить меньше на собак и больше получать с них дохода и проблемных детей быстрее доводить до коров. Надо понимать, что Digital инструменты и цифровизация не сильно помогут вам наладить контакт работы с коровами, звездами, потому что они у вас и так работают. Если привести пример, представим, что вы торгуете luxury товарами, конечно цифровизация поможет вам, но она не даст вашим клиентам супер wow эффект благодаря, которому вас выберут. Потому что вас уже выбирают и выбирают за другое. Но цифровые инструменты помогут удержать вам клиента, от того, чтобы он от вас не сбежал. Если у вашего бизнеса есть Хвост клиентов, которые приносят мало выручки и которые проедают много денег, то вы можете с ними работать, за счет цифровых инструментов и подходов. Самый простой пример – это создать платформу и предложить Хвосту какой-то соответствующий продукт, не требующий участия человека с вашей стороны. Это позволит вам:

1. Заработать новой выручки (пример сервисы такси, клининга и т. д.)

2. Диверсифицировать (т. е. разбить и обезопасить) текущую структуру выручки, чтобы вы не зависели от 1–2 клиентов и ваш бизнес был устойчивым и бессмертным:)

Что такое цифровая экономика

Наверное, этот термин только ленивый не пинал и не пытался его использовать в своих выступлениях. Особенно его очень любят в своих выступления инфобизнесмены, это те люди, которые сами никогда не запускали свой бизнес / проект и тд, но при этом прочитали тонну книг и посмотрели много видео уроков и теперь учат других людей. Забавно, конечно. Но, с другой стороны, это тоже работы и не менее сложная чем запуск своего продукта.

Давайте попробуем разобрать, что он означает. Сам по себе термин появился не вчера, а целых 20 лет назад. Ввел его канадский экономист и исследователь Дональд Тапскотт. Он предложил новый термин, призванный охарактеризовать тенденции, происходящие в мировой экономике, – «цифровая экономика» (digital economy). В своих работах Тапскотт описывает, как уклад жизни людей может и должен измениться под влиянием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), и делает акцент на связях между пользователями – в первую очередь на возможностях сетевого взаимодействия людей из разных географических локаций, сфер деятельности и т. п. Именно лавинообразный рост информационных связей является основой новой экономики. Иными словами “цифровая экономика” очень собирательный термин, который относит экономику к определенному типу.

Что изменилось на рынке труда

Чтобы понять, что такое цифровая экономика, давайте попробуем посмотреть, как изменился наш образ жизни в 21 веке. 20 век начался с того, что многие страны под давлением рабочих классов перешли на 8-ми часовой рабочий день. Чтобы вы понимали, на сколько это было революционно, то представьте, что за 100 лет до этого рабочий день в США состав-

лял 14 часов. Многие страны поддержали ожидания общественности и начали снижать нормы рабочей недели. Так Мексика была первой страной, которая ввела норму 8-часового дня на уровне конституции. Следующим этапом был запуск закона о “Справедливых трудовых стандартах” (Fair Labour Act) принятый в 1938 г в США. Тогда было введено понятие о “сверхурочной рабочей” неделе. За последние 100 лет мы видим большой тренд на сокращение рабочей недели. В марте 2018 года Национальная ассамблея Южной Кореи приняла закон, который позволит значительной части работников отдыхать больше, чем сейчас. Законодатели в Южной Корее подавляющим большинством голосов одобрили закон, который сокращает максимальную продолжительность рабочей недели с 68 часов до 52.Вообще запомните эту страну – Южная Корея. Мы к ней часто будем возвращаться. В России начали обсуждать идею перехода к 4-х дневной рабочей неделе. Сейчас средняя продолжительность рабочей недели в США составляет 34,4 часа. Если посмотреть статистику на Investing.com, то можно увидеть, что она не меняется последние 10 лет.

Компания Microsoft в ноябре 2019 провела эксперимент по переходу на 4-х дневную рабочую неделю в своем подразделении в Японии. Результаты этого эксперимента оказались весьма необычными. Они были опубликованы Microsoft Japan, ссылку вы можете найти сбоку.

https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/

Для начала, резко снизилось число больничных. По своему желанию сотрудники брали на 25,4 % меньше отгулов. Было распечатано на 58,7 % меньше страниц бумаги. Потребление электричества в офисе сократилось на 23,1 %. Всё это помогло компании за этот месяц очень хорошо сэкономить. Но самое главное – производительность труда повысилась на 39,9 %. Хотя сотрудники проводили в офисе меньше времени, на самом деле объем работы, который они успевали выполнять, увеличился. Основная причина почему так случилось, в компании объясняют снижением количества совещаний и встреч. Когда осталось 4 дня на всю работу, то много планерок, совещаний просто отменили / урезали, что-то перевели в онлайн формат.

По сути, это дало толчок к внедрению осознанного потребления рабочего времени. “Осознанность” на работе, как бы странно это не звучало, но это один из трендов в цифровой экономике. Другой пример ***внедрения “осознанности”***, известный пример в компании Amazon, когда Джеф Безос запретил использование презентаций на работе. Но многие журналисты и аналитики немного тут исказили правду, он не запретил их просто так, потому что ему слайды не нравились. Он вообще не запретил, как таковые презентации, он ввел необходимость изложения самой идеи не в презентации, а в word-файле для того, чтобы сам автор смог качественно

структурировать и описать свою идею или предложение. Как вы понимаете часть материалов и презентаций просто перестали делать, потому что авторы не могли качественно проработать идею и тем самым производительность выросла на 25 %.

Почему же так происходит? Как вы понимаете, сами презентации, это отличный способ визуализировать информацию. Но беда в том, что как только вы даете очень хороший инструмент вашей аудитории, то она перестает думать, больше полагаясь на возможности самого инструмента. В результате качество контента значительно снижается. Чтобы этого не происходило вводятся различные ограничения, и действительно в цифровых организациях, как бы это банально не звучало ограничений порой больше, чем в обычных несмотря на то, что цифровые организации, все очень прогрессивные. Поэтому с появлением ограничений, появилась осознанность в поведении. Именно осознанность является новый фактором развития цифровой экономики, а сами ограничения другим фактором. Я даже думаю, что ***осознанность*** станет одним из ключевых навыков менеджеров будущего.

Как мы увидели, в современном обществе идет тренд на сокращение рабочего времени за счет использования технологий. Если посмотреть тренд за последние 200 лет, то производительность труда сократилась почти в 2 раза. Но еще не все, само по себе рабочее место все более и более цифровизируется и перестает быть связанным с конкретным физическом местом. Так компания Citrix (один из лидеров в мире по созданию ПО для организации удаленной работы) выпустила интересный прогноз, о том, что в 2020 половина рабочих места в мире будет удаленной. Ключевые моменты будут следующими:

• Работа станет более индивидуальной. Новое поколение сотрудников ожидает больше осознанности и автономии на работе. Никто не должен следить за графиком посещений.

• В работе будут использоваться новые девайсы и облачные инструменты.

• Облачные технологии позволяют решить задачу повышения производительности труда

• Кибербезопасность становится более важным и востребованным аспектом.

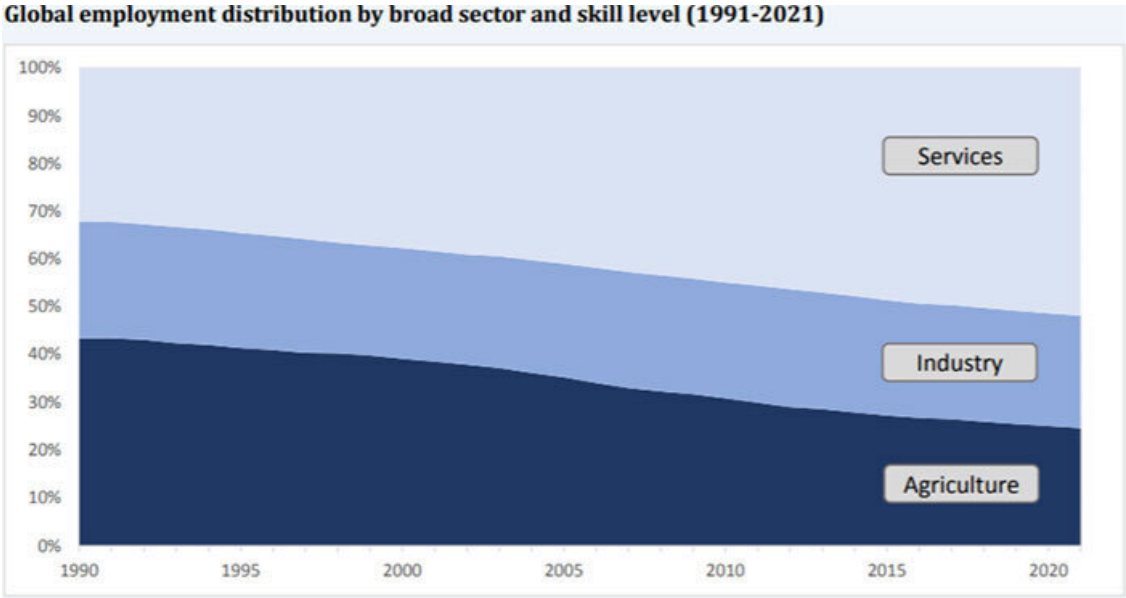
Сам по себе форсайт, можно посмотреть здесь:

https://www.citrix.com/perspectives-by-citrix/innovation/future-of-work-how-you-unlock-innovation-anywhere.html

И действительно, если раньше работа формировала у нас устойчивый шаблон поведения: утро → поход на работу, вечер ← возвращение с работы, то сейчас необходимости посещать офис зачастую просто нет. Многие начали работать в формате удаленных команд, например ваша команда может состоять полностью из удаленных автономных людей из Израиля, Саратова и Екатеринбурга и это нормально. Разрушение паттернов приводит к появлению новых

ассоциативных связей в поведении, а значит мы увидим существенные изменения в обществе и людях.

Но и это еще не все, сейчас меняются целые отрасли, так Международный Институт исследования труда, выпустил интересный отчет “Where are the jobs” (дословно переводится, «Куда делась работа?») в котором показал, как меняется распределение труда. Так за последние 30 лет занятость в сельском хозяйстве сократилась с 45 % до 20 %, но при этом мы не стали больше голодать, или в больших городах мы наблюдаем нехватку еды. Наоборот, внедрение технологий позволило сократить участие человека в производстве пищи, базой потребности нашего общества. Фактически фермеры были основным двигателем развития человечества последние несколько тысяч лет, если верить Ювалю Ной Харари, автору книги “Краткая история человечества”. Книга интересная, рекомендую вам почитать ее. То куда же сейчас делись все эти свободные люди? В какой сфере они стали быть задействованы? За последние 30 лет, в соответствии с той же статистикой, на 20 % вырос сектор услуг, это услуги по образованию, логистике, ит, юриспруденции, искусству, развлечениям и тд.



Мне кажется замечательная статистика. В мире становится больше консультантов. Прямо вспоминается серия книг “Автостопом по галактике”, где главный герой как – то попал на большой космический корабль – колонизатор, на котором летели одни консультанты. И вот он летел колонизировать одну планету, они высадились и 6 месяцев решали, как добыть огонь, даже сделали специальный комитет по управлению планетой, на котором принимали это решение. Ну это все шуточки. Тут важно другое, как видите сфера услуг становится 2-м важным кирпичиков в обществе человека. Раньше общество человека базировалось на фермерском хозяйстве и военной науке. Сейчас же появляется большой 3-й слой, это сфера услуг. И действительно с ростом цифровых сервисов, продуктов, у нас растет сфера тех услуг, которые мы можем потреблять, а с ними растут и объем занятости в них людей и это нормально. Я не удивлюсь, если лет через 10–20 занятость в сельскохозяйственной сфере сократиться до 10 %, за счет автоматизации, а сфера услуг еще больше увеличиться, возможно будет детализирована на конкретные виды услуг. Кстати о, конкретных видах, если посмотреть, а что же выросло, то вот вам замечательная таблица, этого же университета:

Economic activities (sections of the International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4)	Total		Male		Female	
A. Agriculture, forestry and fishing	19.7%	↓	25.8%	↘	16.7%	↓
B. Mining and quarrying	31.8%	↘	37.9%	↘	31.8%	↘
C. Manufacturing	34.8%	↘	50.0%	↗	31.8%	↘
D. Electricity, gas, steam and air conditioning supply	31.8%	↘	37.9%	↘	33.3%	↘
E. Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	47.0%	↘	48.5%	↘	39.4%	↘
F. Construction	48.5%	↘	54.5%	↗	42.4%	↘
G. Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	45.5%	↘	42.4%	↘	43.9%	↘
H. Transportation and storage	50.0%	↗	51.5%	↗	47.0%	↘
I. Accommodation and food service activities	77.3%	↑	75.8%	↑	66.7%	↗
J. Information and communication	69.7%	↗	72.7%	↗	56.1%	↗
K. Financial and insurance activities	40.9%	↘	42.4%	↘	47.0%	↘
L. Real estate activities	62.1%	↗	56.1%	↗	48.5%	↘
M. Professional, scientific and technical activities	74.2%	↗	72.7%	↗	74.2%	↗
N. Administrative and support service activities	80.3%	↑	71.2%	↗	78.8%	↑
O. Public administration and defence; compulsory social security	50.0%	↗	45.5%	↘	53.0%	↗
P. Education	53.0%	↗	48.5%	↘	62.1%	↗
Q. Human health and social work activities	66.7%	↗	66.7%	↗	63.6%	↗
R. Arts, entertainment and recreation	60.6%	↗	68.2%	↗	60.6%	↗
S. Other service activities	56.1%	↗	54.5%	↗	62.1%	↗
T. Activities of households as employers; undifferentiated goods- and services-producing activities of households for own use	34.8%	↘	28.8%	↘	33.3%	↘
U. Activities of extraterritorial organizations and bodies	27.3%	↘	25.8%	↘	25.8%	↘

Legend - Out of all countries with available data, the share in employment increased in:

75 per cent or over	↑	25 per cent or over (but under 50)	↘
50 per cent or over (but under 75)	↗	under 25 per cent	↓

Source: ILOSTAT (country-level data). Note: Refers to the difference in percentage points in the share of employment in each economic activity from 2005 to 2015 (or the closest years available), based on 66 countries with available data according to the ISIC Rev. 4. Agriculture refers to section A, industry to sections B to F and services to sections G to O.

Стрелочка вниз означает занятость в этой сфере сократилась, а стрелка вверх выросла. Итого мы видим, что выросли:

- Услуги логистики (перевозка и хранение)
- Информационные услуги и коммуникации
- Услуги по размещению и еде
- Услуги по недвижимости
- Услуги в сфере безопасности
- Образование
- Медицинские услуги
- Искусство, развлечение

То есть фактически все что связано с улучшением уровня жизни обычного человека, все это можно обобщить с помощью специального понятия, как ***Lifestyle***. Таким образом мы приходим к интересному пониманию, что цифровая экономика является драйвером развития Lifestyle.

А что же сократилось в мире, кроме сельскохозяйственной занятости: горнодобывающая промышленность. обрабатывающая промышленность, производство, производство энергии (свет, газ, вода и тд), строительство, мусороперерабатывающая промышленность. Как мы видим, индустриальная эпоха отпускает человека, заменяя его на машины, программы и роботов. А люди никуда не деваются, более того их даже стало заметно больше, и все мы занялись LifeStyle, то есть стали развивать и улучшать наш уровень жизнь. Я думаю, это большой и дол-

гий будет период, и закончиться он точно не скоро, когда появится искусственный интеллект и сможет заменить собой людей в этой сфере. Тогда люди уже двинутся куда-то дальше, возможно уже совершенствовать себя через генную инженерию, или открывать далекие миры. Но это все романтика, давайте вернемся в 21-й век, в 2019 год.

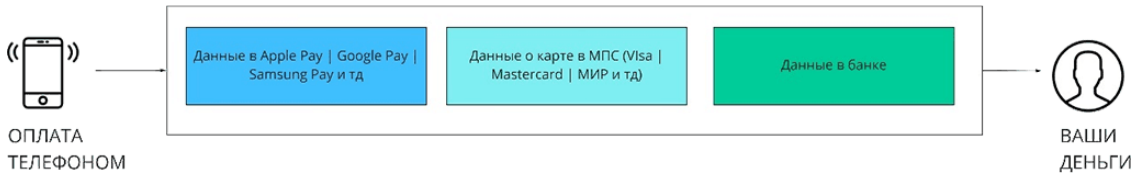
На самом деле процесс изменения общества идет постоянно, просто мы этого не всегда замечаем. Я думаю, что люди, когда жили в паровую эпоху, думали, что это вершина эволюции человеческого общества и не думали, что может быть дальше. В 1975 г. советский социолог Микк Титма, запустил первые в мире лонгитюдные исследования, это такие исследования, в которых наблюдение за конкретной аудиторией продолжается годами и десятилетиями. Некоторые лонгитюдные исследования могут проходить по 10, 15 и 25 лет. И это позволяет увидеть какие перемены происходят с обществом и укладом жизни на большом периоде. Так вот еще в 80-х годах прошлого века, он вывел, что каждые 10 лет в среднем возникает и пропадает более 5 тысяч новых видов труда. Представляете, пять тысяч новых профессий! Чтобы понять, много это или мало, давайте посмотрим, сколько всего было профессий в 1980 г. Наш любимый Международный институт труда, насчитал в 1988 году, около 7000 тысяч профессий, то есть можно с уверенностью сказать, что каждые 10–15 лет меняется 80 % профессий в мире и это нормально. Мы видим, как эти изменения влияют в целом на распределение труда в мире.

Что изменилось в повседневной жизни

Ну что мы с вами разобрались как меняется рынок труда, теперь давайте посмотрим, как меняется наша повседневная жизнь, если 40 % человечества бросилось ее улучшать. Понятно, что это не осталось безрезультатно и что-то должно было точно измениться. В отчете Global Payments Report 2020, можно найти какие способы оплаты будут лидировать в мире к 2022-му году. Как видим подавляющее лидерство, около 47 % остается за электронными кошельками, которые лет 5 назад никто всерьез не воспринимал. Это те самые Apple Pay, Google Pay и тд. Я помню лет 8 назад, мы впервые в банковском сообществе начали обсуждать электронные кошельки. Это была довольно непонятно сущность. Дай Paypal существовал и продолжить существовать, но особого места на рынке он так и не смог занять. Революцию совершили Apple и Google, когда привязали электронные кошельки к телефону на уровне нативных функций, которые можно было использовать прямо “из коробки” после покупки телефона. Это заложило основу фундаментальному изменению в методах оплаты в мире. Банковские карточки умирают, мир уходит от наличности, а различные способы оплаты, такие как e-invoice, prepaid становятся экзотикой. Сам отчет доступен по этой ссылке:

https://www.paymentscardsandmobile.com/wp-content/uploads/2018/11/Global-Payments-Report_Digital-2018.pdf

Почему я начал обзор нашей изменений нашей жизни с платежей спросите вы? Ну, потому что для меня, платежи, это проекция того, как устроена наша жизнь, куда и кому мы платим, как часто, какие привычки формируются, какие ожидания формируются в этот момент. Для тех кто не знает, что такое электронный кошелек, открою секрет, это Apple Pay, Google Pay и тд, специальные приложения, которые уже встроены в ваш телефон / планшет / часы и прочие умные девайсы. Ну и что подумаете вы? Ну стало больше apple pay, google pay и тд. Ну например, то что ваши деньги теперь стало довольно сложно украсть. Дело в том, как работает Apple Pay, Google pay и другие подобные системы. В профессиональном мире они называются платформами по токенизации (не путать с токенизацией в блокчейн сетях). Теперь вся платежная транзакция состоит из 3-х частей:



1. Когда вы платите телефоном, то транзакция идет сначала в Apple Pay | Google Pay и тд, и проверяет вас там, находит ваши данные и отправляет транзакцию уже в платежную систему.

При этом: Apple Pay не знает номера вашей карты, он знает только токен карты, это некий набор символов, который является альтернативный “цифровым двойником номера карты”. И действительно, если вы оплатите что-то телефоном, а потом возьмите чек оплаты, он называет слип, то увидите в нем, что в графе номер карты (или PAN и что-то в этом духе), стоит совершенно другой номер, а не номер вашей карточки, которая лежит в кошельке. Не верите, идите купите кофе и убедитесь сами. Это и есть номер токена вашей карты. Ваша карта была оцифрована и помещена в кошелек Apple Pay. Но кошелек не может жить в вакууме, и здесь на свет появляется такой игрок, как платежная система – МИР, VISA, Mastercard и другие.

2. Именно платежная система следующим шагом обеспечивает связь между информацией в токене и информацией с вашим банком. В частности, это делается с помощью специальных платформ по токенизации. У Mastercard она называется MDES (Mastercard Digital Enablement Services) и VDES, как вы, наверное, догадались у VISA. Внутри этой платформы хранится пара токен и PAN карты (то есть тот самый 16-ти значный номер карты, который на ней выбит). Простыми словами каждой карте присваивается номер токена.

3. Дальше уже все обычно и стандартно. Платежная система общается с процессингом банка (специальная большая система, в которой обрабатываются все карточки банка) и сообщает ему, какие операции по карте произошли. При этом он дополнительно сообщает, что по карте был выпущен токен.

Так теперь маленький тест на логику. Как вы думаете какое количество токенов может быть выпущено для 1 карты? Ну скажем так очень много (точно больше одного). В MDES и VDES, есть ограничения, кажется не более 1000 токенов на одну карту (хотя могу ошибаться). Но тут другое интересно, то есть цифровизация карты, может создать большое количество версий этой карты, в разных телефонах и вы можете одновременно ими пользоваться. Таким образом мы с вами приходим к пониманию “цифрового двойника”, и мы видим, что эти двой-

ников вокруг нас становится очень много и все они помогают существенно упростить нашу жизнь. В частности, возвращаясь к карточкам и токенам, я первый раз в отпуске, перестал носить с собой кошелек. Он практически всегда лежал в гостинице в сейфе, на всякий пожарный случай.

Наш телефон стал больше чем просто устройством связи. Теперь это ключ к большому количеству различных сервисов, от коммерческих до государственных. Более того, это становится и активным инструментом общения и социализации в обществе. Теперь каждый ребенок мечтает не трансформере на день рождение, а о своем собственном телефоне. Объем использования телефона иногда поражает самые мыслимые и немыслимые границы. Можете представить, что в 2019 в Новый год в Китае через электронные кошельки около 823 млн человек поздравили друг друга с новым годом отправив деньги в подарок. 800 миллионов человек в одно ночь поздравили друг друга и перевели деньги. Представьте размах и это только Китай. Если посмотреть структуру баз клиентов крупнейших электронных кошельков, то мы увидим, что общая база включает в себя около 3,5 млрд пользователей. Ну то есть где-то 40 % населения мира, если прямо в лоб посчитать:

Сервис	Активные пользователи	Источник
WeChat	1 млрд	Tencent (Янв 2019)
AliPay	1 млрд	Alipay (Янв 2019)
Paypal	250 млн	PayPal (Сен 2018)
Apple Pay	383 млн	Loup Ventures QZ (Фев 2019)
Amazon Pay	50 млн	Evercore ISI, Investopedia (Май 2018)
Samsung Pay	1 млрд	Statista (Авг 2017)
Google Pay	24 млн	Statista (Авг 2017)

Понятно, что часть этого данные уже исторические и давно все поменялось, но все равно это очень много. Как минимум 3-ть мира уже пользуется кошельками, если считать, что 1 пользователь = 1 человеку. Конечно, базы пересекаются между собой, то есть 1 человек может иметь аккаунт в Apple Pay, Google Pay и тд. Я думаю, таких где-то 20–30 % внутри этой суммы, т. е. мы можем сказать, не 3 млрд, а 2,5 млрд человек, но это все равно очень и очень много. И каждый из пользователей привязывается к конкретному бренду. Здесь напрашивается другая интересная мысль, что каждая из систем фактически формирует свою экосистему и пытается влиять на поведение и потребление клиента. Так если вы подключили Apple ID, Apple Pay, то с большей вероятностью подключите Apple Music, Apple TV и тд. Ну и выйти из этой системы вряд ли сможете. Все ваши потребности будут замкнуты внутри. Прямо как в сериале “Черное зеркало”. Почему так происходит? Ну давай попробуем разобрать один пример:

Начнем с того, что как-то я наконец купил Iphone (не себе, а супруге). Он у нас пролежал, почти неделю в сумке. Мы взяли 64 Гбайта, наклеили прямо там стекло на экран, взяли супер клёвый чехол сразу, и положили в сумку. И забыли о том, что у нее есть новый телефон. Она активно пользовалась телефоном от Самсунга. Кстати, к сведению 80 % продаж телефонов в мире сейчас приходится на телефоны с небольшой емкостью (32 и 64 Гбайт), при этом логика такая: можно купить обычный телефон с небольшой памятью, ведь есть облачный сервис для хранения всех данных. Я думаю, что вокруг этого шаблона поведения потребителя будет очень многое происходит в будущем. Тут появляется своего рода опять ***“осознанность”.***

И после недели, я решил попробовать разобраться с новым телефоном и перенести все данные с предыдущего. У жены был до этого Самсунг. Я признаюсь честно, что последний айфон, который я использовал был 2G, того первого поколения, было это в 2008 году. Я тогда работал в Accenture, и друг привез мне из Нью Йорка новенький айфон, он был классный и понятный. До сих пор дома есть, правда я его от скуки пересобрал, и даже перекрасил). Но ладно в общем не об этом речь. Меня удивила одна вещь, чтобы перенести файлы с андроида, вначале запуска айфона запускается программа «toIOS». И если вы ее пропустили, то ее запустить потом нельзя:). Никак. Вот вообще никак. Для этого нужно запустить в настройках функцию “Сброс настроек”, а это значит все будет удалено и контакты, и данные и все начнется сначала, такая мощная перезагрузка. Конечно, это было волшебное осознание, особенно после 30–40 мин, когда настроил там все аккаунты и перенес данные.

Ну ладно подумал я, было неприятно, но пришлось потратить еще час на настройку. Любая настройка любого нового продукта очень показательна, ведь, по сути, это ваше “первое” знакомство с продуктом, как знакомство с родителями вашей второй половинки. Оно очень важное и если пройдет не очень, то есть большая вероятность, что вы сдадите обратно товар.

Попробую описать свои первые эмоции (я активный пользователь андроида):

• Андроид построен на технологии свайпов (когда вы можете пальцем по разным зонам поводить, и увидеть меню). Так, например меню настроек всегда доступно сверху, достаточно провести большим пальцем вниз.

• Андроид это виджетовая система, построенная на слоях. То есть вы можете вообще убрать все иконки приложений, спрятать их и на главном экране оставить виджеты (это запущенный кусочек приложения, доступный в небольшом кусочке экрана, например виджет почтового ящика, на главном экране покажет уже письма и их содержимое и не нужно будет запускать приложение “почта”. Удобно согласитесь.

Ну так вот сначала, я не смог найти меню быстрого запуска в телефоне. Спустя час ковыряний, в меню оказалось много вложенных меню, куда пришлось переходить и что-то нажимать и тд. В общем через час я отдал его жене с торжественным «Наслаждайся». Но она отдала мне его обратно, задав 2 вопроса, которые меня поставили в тупик. И если один из них я смог решить через 15–20 мин, то 2-й вопрос остался для меня не разгадан:

1) Как я могу отключить звуки у клавиш и смс.

Я честно эту опцию нашел не сразу, сначала перебрал все меню, а потом начал просто перебирать в поиске разные слова «звук», "клавиатура", «сообщения», "мелодия"… и т.д.

Vинут 15 ковырялся. В общем как-то выключил. Но последовал 2-й простой вопрос:

2) Слав, а как я могу увидеть статус, что "смс доставлено"? у меня в самсунг была такая возможность.

И честно вот тут я завис). простите меня за безграмотность, но я просто не нашел такой опции. Есть статус «прочитана», а «доставлена» нет, хотя в андроиде это везде out of the box функция. После того, когда я честно признался, что такой опции не нашел. Следующий ее комментарий заставил меня задуматься:

– Слава, ты хочешь сказать, что тлф за 50 тыс. рублей не имеет простейшей функции, которая есть в тлф за 12 тыс. рублей?

– Ну… получается, что так…

Получается так вот кроме фотографий, для жены были критичны и важны эти 2 функции, а все остальное из формата nice 2 have. И одной из них не было. Ну окей, не выкидывать ведь, сказала, что постарается привыкнуть.

Зачем я все это вам описал? Во-первых пожаловаться, что у меня на процесс знакомства (или как его любят называть on-boarding, т. е. от английского “взять на борд”) с новым айфоном ушло 2 часа, и я все равно не понимал, что там и как и не понимаю). Мне очень сложно было работать с ним в интерфейсе. Фактически 2 часа моего воскресного времени съел аппарат, самой крупной компании в мире в части капитализации и выбора людей. И вот здесь возникает интересная мысль, что если у вас есть айфон или был, то для вас эта процедура не заняла бы и 20 минут, и вы будете смеяться и думать, как же так, там ведь все очевидно. И это тот самый важный инсайт, который я хотел тут донести. Это и есть попытка перехода из одной экосистемы (в частности Андроид) в другую Apple. Для меня это был сложный опыт.

Почему так происходит. Практически, для меня в айфоне оказалось такое сложное и большое меню, слишком много каких-то вкладок и настроек, словно читающий должен понимать, о чем все эти рычаги и кнопки. Выглядит все так, словно все последние модели айфонов, как и техника Apple спроектирована, так, словно у тебя уже был опыт ее использования в прошлом. Т. е. айфон 8, точно будет понятен тому, у кого был айфон 7,6,5 т. д., потому что весь продукт использует шаблоны элементов интерфейсов, которые нацелены на то, чтобы сформировать конкретное поведение пользователя нужное компании Apple. Если же этого опыта использования у пользователя не было или он был слишком далеким, то знакомство с Apple может стать чем-то чужеродным, поскольку продукт спроектирован так, что основывается на предыдущих версиях и жизнях, и слишком много специфичной функциональности, которую без on-boarding'a не изучить, а без этого просто не может быть результативного “знакомства” с продуктом, итогом которого станет пользователь. Получается, не имея этого опыта в генах, я обречен пережить негативный опыт, это и есть та самая проблема “переключения между экосистемами”.

Криптовалюта, энергетика и мусор

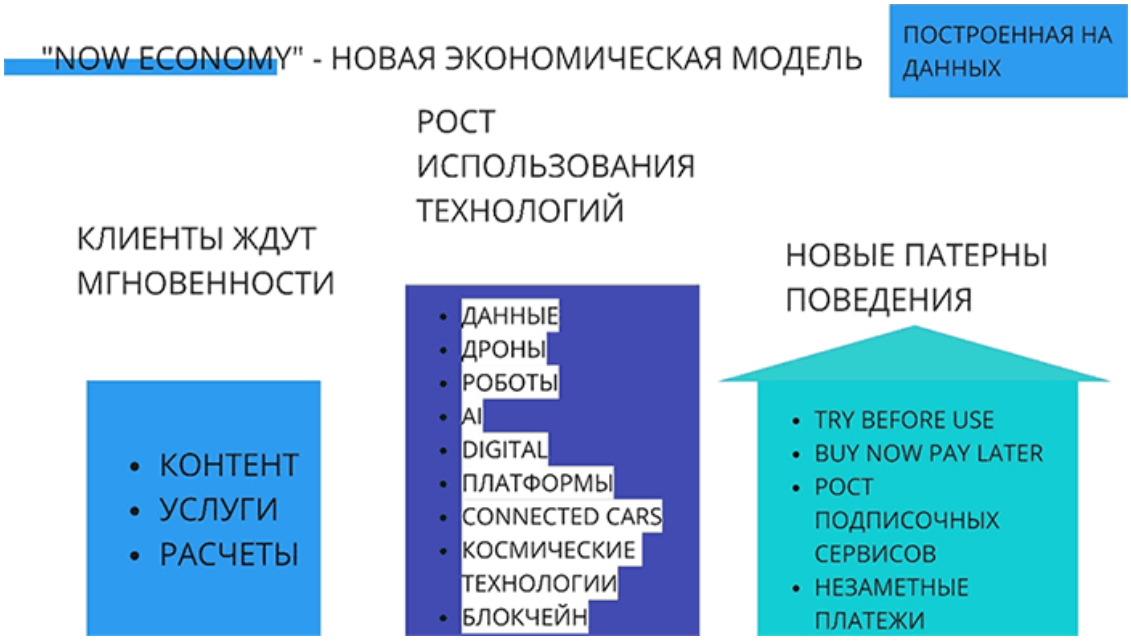
С одной стороны нас окружают много сервисов и инструментов. Один из них стал очень популярным, это криптовалюта. По сути, это такая же токенизация ваших активов / средств и тд, только она сделала без посредников в виде платежной системы и Apple Pay. В ней есть только вы, ваши деньги, банк, и конечный магазин. Обмен происходит также токенами, при этом токены где-то за кадрами обмениваются на обычные деньги. Кстати, они в профессиональном финансовом жаргоне называются фиатными деньгами. По сути, это деньги, которые не обеспечены ценными активами, золотом и тд. Fiat по латыни означает “Да будет так”. Для них государство устанавливает цену. Ну ладно не хочется про криптовалюту здесь писать, возможно про это будет отдельная глава или книга (если попросите). Здесь хотелось написать про другое, для производства криптовалюты используется специальный процесс, называемый майнинг. Производится он на специальных автоматах, которые называются ASIC. Они напоминают внешне видеокарту, по сути это и есть переоборудованная видеокарта, функции которой искать криптовалюту в математическом коде. Это называется процесс майнинга. Так вот представьте, что на майнинг только биткоина (это одна из популярных криптовалют, а так их очень много), уходит 0,33 % всех мировых энергозатрат. Это ровно столько сколько Польша тратит на потребление электрической энергии на себя или сколько тратит Румыния на производство пластика в год, ну или 18 % от всех электрических мощностей России, причем потреб-

ление энергии растет кратно. К чему я это привел. Ну во-первых сама по себе цифровизация, помимо благ несет очень интересную нагрузку на окружающий мир. В том числе на уровне экологии. Не даром 2021 год стал бумом экологических программ, стартапов и проблем, которые были подсвечены в мировом обществе. Так, например биткоин приводит к выбросу 237 тонн углекислого раза, что в 10 раз превышает уровень углекислого газа, который вырабатывается при выработке золота. Мир стремительно уходит в контроль экологической проблемы и она становится важной в повестке. Причем в Digital среде, это тоже очень насущная история. Так даже появилось такое понятие, как electronic waste – электронные отходы (телефоны, планшеты, ноутбуки, устройства, запчасти и тд). К сожалению, они растут, если посмотреть прогноз Global E-waste Monitor, то его объемы вырастут где-то на 37 % за 7 лет. Много это или мало. Для сравнения в 2016 году человечество произвело 44 млн метров тонн электронного мусора, это по объему равно 4500 Эльфилевым башням. С одной стороны это большая проблема, с другой возможность для экономического роста, ведь электронный мусор содержит в себе редкоземельные и драгоценные металлы, которые можно добывать перерабатывая его, при этом это является очень правильной инициативой по поддержанию уровня экологии. Вот вам отличная идея для стартапа – переработка электронного мусора, ведь в больших российских городах, никто не знает куда сдавать батарейки, что уж говорить про старые телефоны. Весь мир старается, что-то сделать с этой проблемой. Так ILO (наша любимая международная ассоциация труда), ITU (международный телекоммуникационный союз), UNEP (Программа улучшения окружающей среды ООН) и другие члены создали коалицию, направленную на переработку электронного мусора, целью которой является увеличение на 30 % уровня переработки электронного мусора в ближайшие годы. Называется она E-waste Coalition и информацию о ней можно почитать здесь:

https://www.unenvironment.org/news-and-stories/story/end-electronic-waste-united-nations-organisations-highlight-their-commitment

Так вот обычный телефон, привел к тому, что изменились целые индустрии. Mobile First (сначала на мобильном), стал неотъемлемым девизом в экономике при запуске новых продуктов. В частности, поменялась сама по себе экономическая модель.

Новая экономическая модель



3 больших составляющих:

1. Ожидания клиентов
2. Использование технологий
3. Новые паттерны поведения клиентов

Ожидания клиентов от продуктов резко возросли. Так, например, люди стали ожидать “мгновенности” от получения услуг, контента, расчетов и тд. В digital, есть такое замечательный термин bounce rate, это показатель отказов, т. е. % пользовательских сессий, когда пользователь не идет дальше 1-й страницы вашего приложения / сайта и тд, а закрывает ее. Мы видим, что пользователи из цифровой среды начинают переносить свои ожидания и поведения в реальную среду. Если посмотреть бенчмарки уровней отказа, то они довольно высокие:

Категория ресурса	Уровень отказов
Еда	65,62%
Наука	62,24%
Справочные	59,57%
Люди и общество	58,75%
Животные	58,04%
Новости	57,93%
Исскуство и развлечения	56,52%
Книги	56,04%
Красота и фитнес	55,86%
Дом и сад	55,73%
Юридическая тематика	55,06%
Электроника	55,54%
Хобби	54,04%
Телеком	53,59%
Авто	51,96%
Финансы	51,71%
Спорт	51,12%
Путешествия	50,65%
Бизнес	50,59%
Работа	49,34%
UGC	46,98%
Игры	46,70%
Магазины	45,68%
Недвижимость	44,50%

Взяты отсюда:

https://cxl.com/guides/bounce-rate/benchmarks/)

Так, на сайтах, посвященных еде, уровень отказов в среднем 65 %, то есть где-то 6–7 пользователей из 10 закроют страницу и дальше не пойдут. Это случается по разным причинам, – сайт медленный, не дружественный, продуктовый ассортимент нерелевантный и тд. Важно тут другое, что этот паттерн поведения начинает мигрировать в оффлайн, потому что в онлайне технологии приучили нас быстро выбирать. За счет чего? Ну представьте у вас медленно загружается сайт. Будете ли вы ждать? Нет, если вы знаете, что найдете не меньше 5–10 аналогов такого сайта и функционала в интернете. Соответственно ваш спрос и время отклика на предложение будут резко сокращаться. Это все меняет и паттерны поведения в оффлайне, так, стали популярны следующие паттерны:

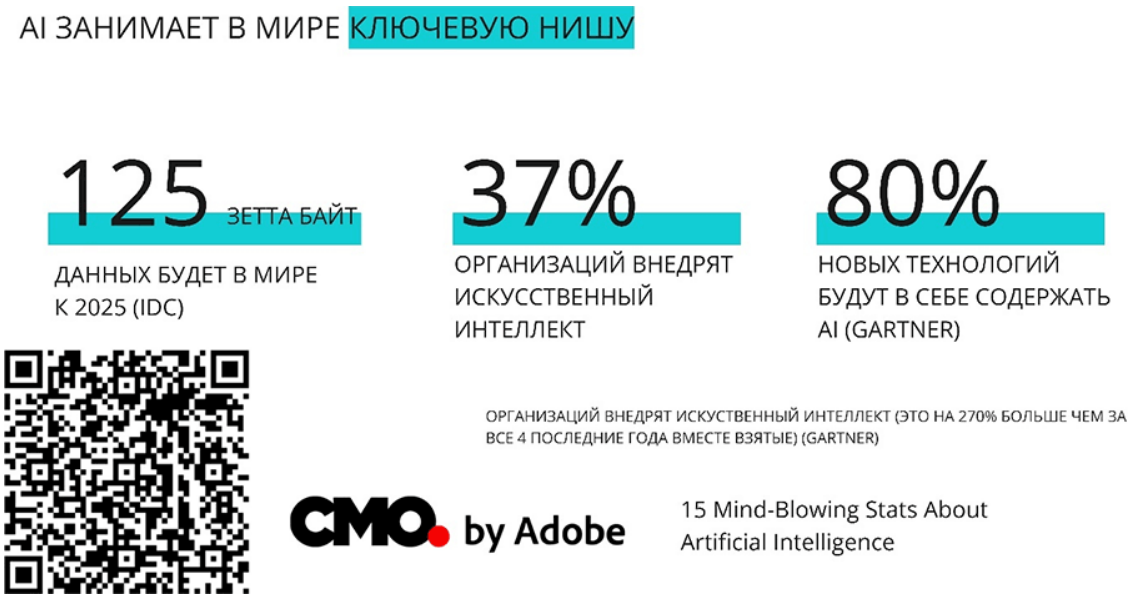
• ***Try before use*** – “Сначала попробовать, потом покупать и платить”. Этот паттерн стал целой стихией. Возник он по причине того, что онлайн сервисах нормой стало возможность пользоваться “демо” версией или урезанной версией продукта. На базе этого появилась даже целая бизнес-модель “Freemium”, мы ее разберем в главе с бизнес-моделями. Если не хочется ждать, то прыгайте туда или дочитайте следующий паттерн:)

• ***Buy Now Pay Later*** – “Покупай сейчас, плати потом”. Это очень интересный тренд, фактически это рассрочка. Последние несколько лет мы наблюдаем большой бум рассрочек, как в нашей стране, так и загранице. Так, например в Европе набирает бум очень интересный стартап KLARNA, который дает возможность платить потом покупки. Более того, в него вложился даже известный репер Snoop Doog, а капитализация этого стартапа по оценкам некоторых аналитиков начинает переваливать за 6–7 млрд.

• ***Модель подписки*** – когда вы вместо одной крупной покупки, оформляете подписку на сервис (то есть постоянные периодические платежи). Например, сервис Netflix (американский сервис, в котором можно смотреть фильмы, сериалы и тд). В нем вместо покупки фильмов, как это есть у других сервисов, вы просто платите в месяц 11 евро и получаете все фильмы, которые там есть бесплатно. В целом сейчас наблюдается ренессанс подписочной модели, для владельцев продуктов, она дает чувство уверенности и комфортный уровень выручки, который не скачет вверх-вниз, когда у вас продажи построены на разовых заказах.

• Незаметные платежи – это очень необычный тренд. Сейчас платежей и оплат стало так много, что возникло явление, которое называется “информационная усталость”, то есть усталость от большого объема информации. Нам приходит очень много чеков и ссылок на оплаты, от такси, еды, онлайн покупок и тд. Все это толкает нас на то, что нам хочется, чтобы платежи и чеки, куда-то ушли на 2-й план, чтобы был какой-то умный инструмент, который бы всем этим управлял. Если обратите внимание, то пользовательский опыт электронных кошельков – google pay, apple pay так и строится вокруг этой идеи. Во многих сервисах, вы привязываете не свою банковскую карту, а кошелек, а в нем уже настраиваете с какой карты платить. Дальше все проходит незаметно для ваших глаз – шаблоны, автоплатежи и тд

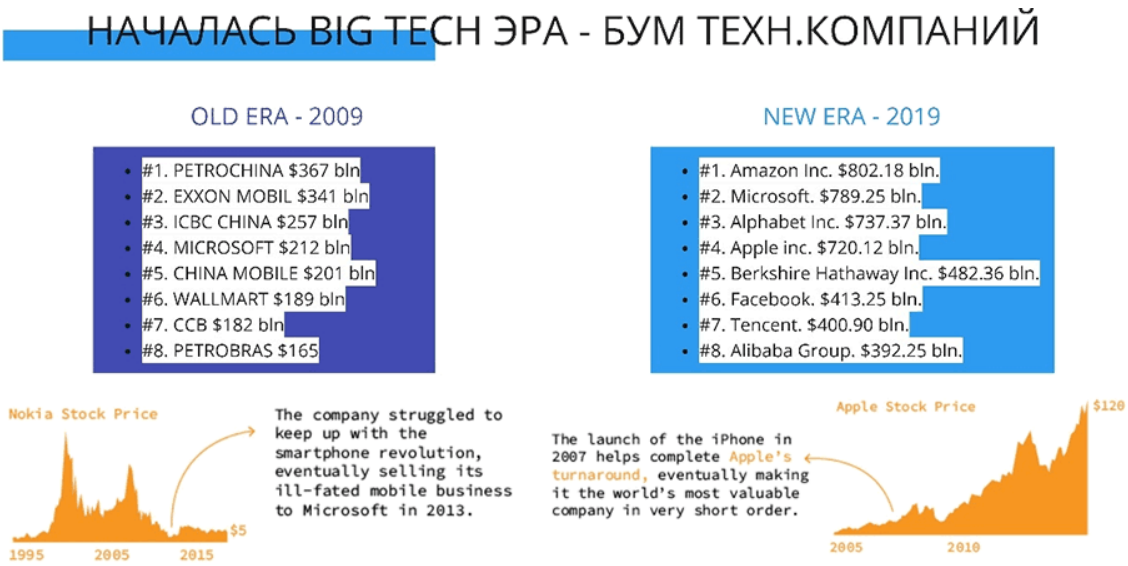
Все новые сервисы и продукты в цифровой экономике построены на web-технологиях, и могут содержать в себе уже какие-то другие сложные технологии. Более того эти технологии будут в себе уже содержать другие технологии. Компания Gartner сделала интересный обзор технологий Искусственного Интеллекта, (AI – Artificial Intelligence), согласно которому более 80 % новых современных технологий будут включать в себя компоненты искусственного интеллекта, в качестве основы технологии.



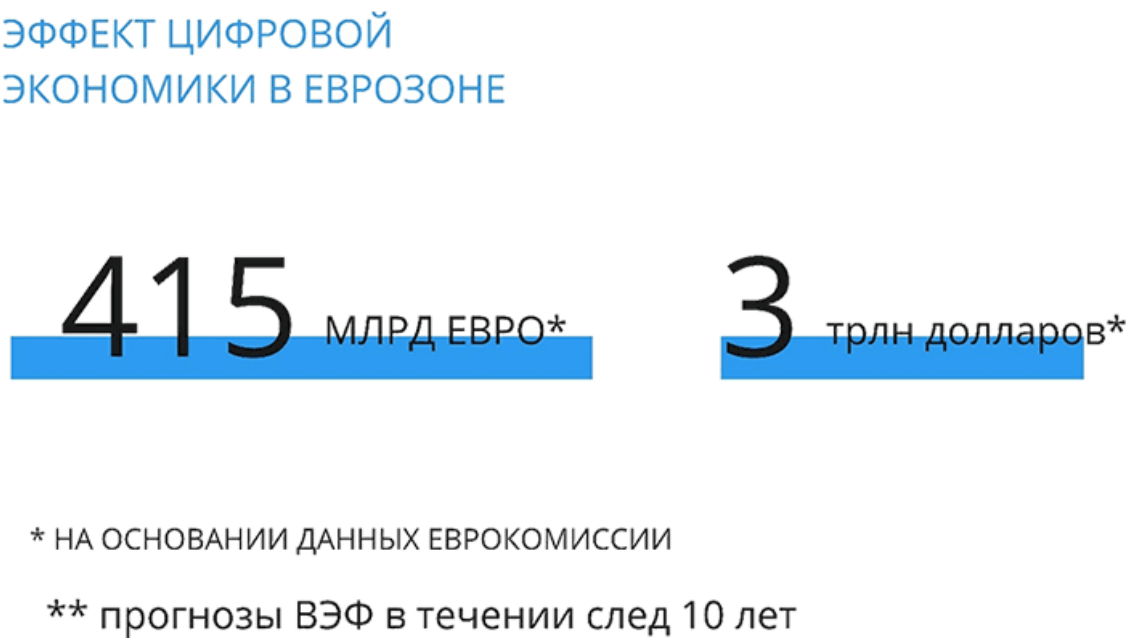
Если интересно, то Adobe, один из лидеров в сфере digital маркетинга и аналитики собрал интересный обзор того, что будет происходит с искусственным интеллектом и данными ближайшие пару лет.

Большая Техническая Эра

Все это начинает нам говорить, о том, что сектора экономики перестраиваются, так крупные компании по капитализации это уже не банки или нефтяной сектор, а ИТ – компании. Более того, многие предпринимателе ставят себе задачу построить / превратиться в ИТ компанию.



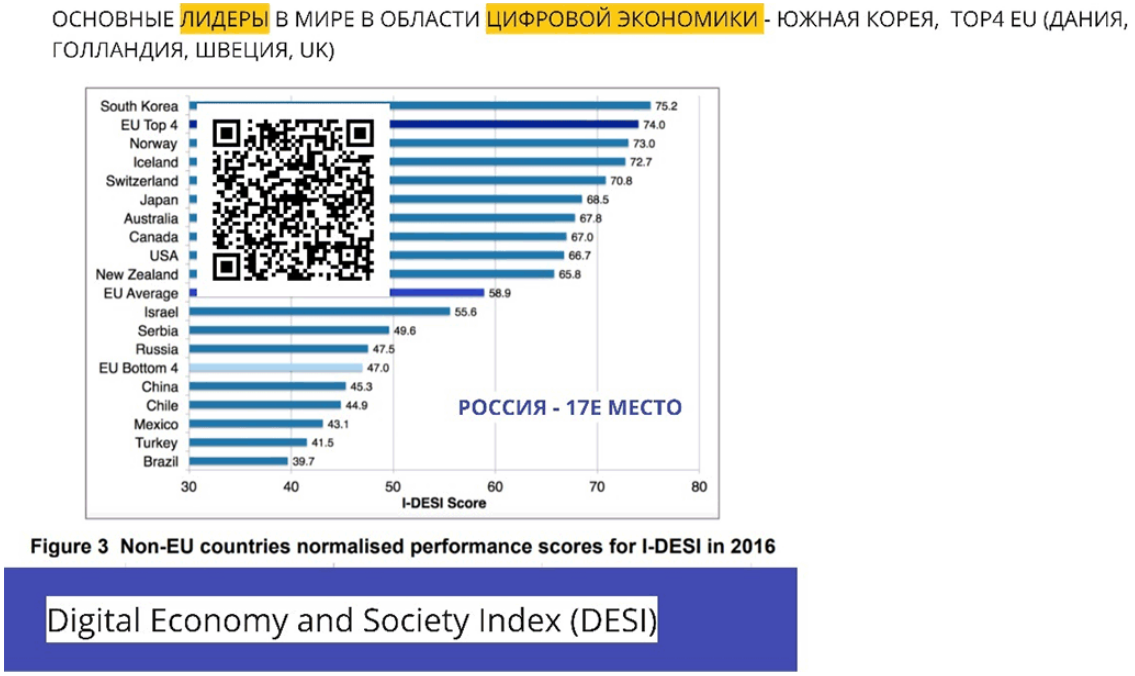
Ровно 10 лет назад 8 крупнейший компаний в мире, были китайский банки, американские нефтяные и ритейл компании. Сейчас это всем известные Amazon, Microsoft, Apple и т. д. Довольно интересно наблюдать как падала и росла стоимость акций Nokia и Apple за это время. 10 лет хватило инвесторам, чтобы полностью переключить свой капитал с одного рынка на другой. Конечно, пока непонятно, что будет востребовано через 10 лет следующих, и куда дальше двинется капитал. Возможно это будут био-тех технологии, помогающие улучшать геном человека и т. д., чтобы мы все не болели. Ну поживем посмотрим). В целом цифровая экономика поражает своими цифрами и экономическим эффектом:



В России цифры чуть поменьше, но тоже внушительные. Конечно надо понимать, что где-то это экспертная оценка, но она позволяет понять, куда же имеет смысл двигаться и расти.

Как измерить уровень Цифровой Экономики (индекс DESI)

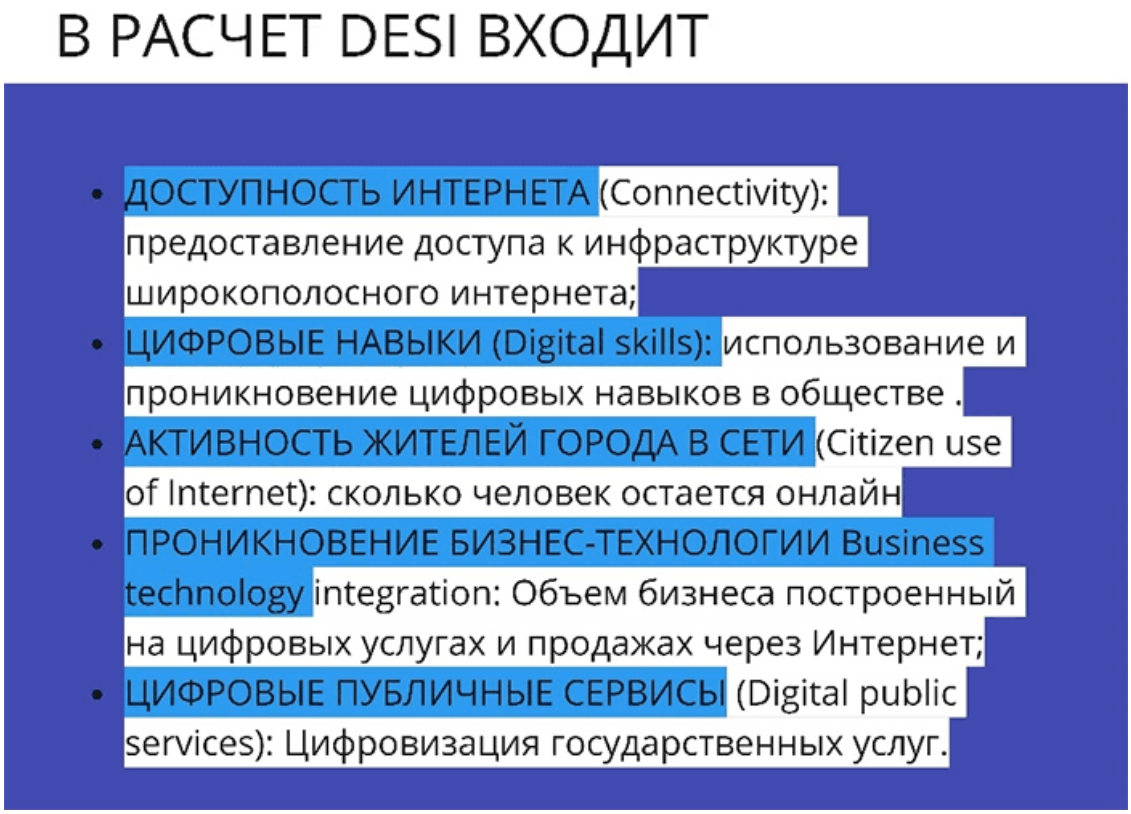
Как вы понимаете, поскольку термин “цифровая экономика” довольно собирательный нужен какой-то инструмент, чтобы измерять “развитость” экономики и то, насколько она стала цифровой. В Европейской Комисии задумались и решили эту непростую задачу, создав индекс DESI (Digital Economy and Society Index) – Индекс цифровой экономики и общества.



Команда Европейской Комиссии оценила развитость всех ключевых стран в мире, кто оказывает существенный вклад в мировой ВВП, и составили рейтинг стран с самой развитой цифровой экономикой. На первом месте оказалась Южная Корея, а второе место поделили

неожиданно – Дания, Голландия, Швеция и UK. Про UK я ожидал, но про, например развитость экономики Дании или Голландии не слышал, а вот там все довольно круто организовано.

Сама структура индекса очень интересная, в его расчет входят:



Доступность Интернета в DESI

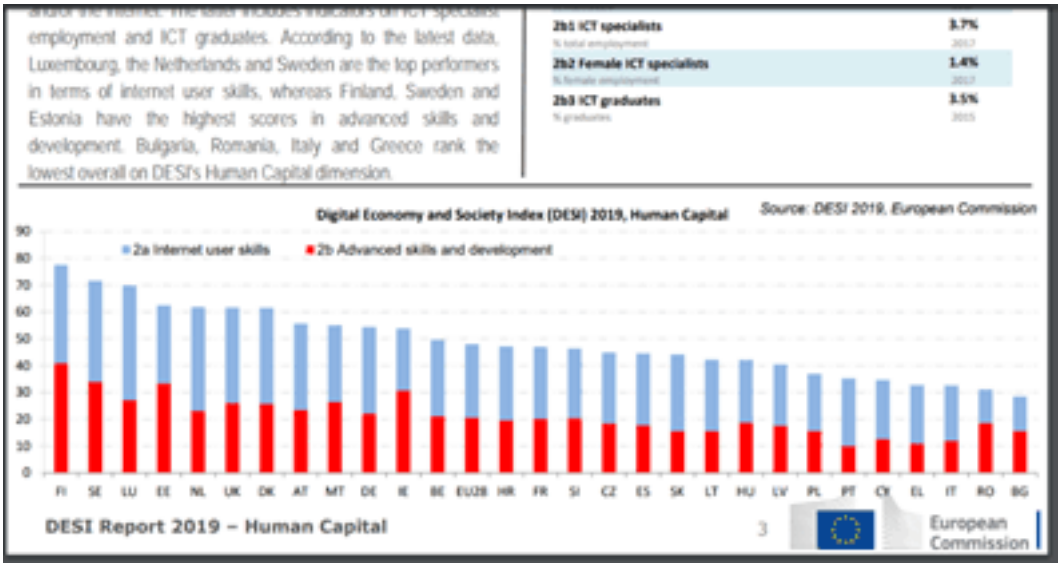
С 1-м пунктом вроде все понятно, есть Интернет и важно, чтобы он был доступен везде и каждому. В теории это должно стимулировать население пользоваться больше услугами и заказывать больше товаров через Интернет, а производителей предлагать новые предложения. Возьмем VR очки, они довольно громоздкие, дорогие, у них много проводов, так что, когда ты их одеваешь, тебе кажется, что ты насилуешь головой осьминога. Но совсем недавно, на всемирной выставке CES 2020, куда приезжают многие производители, чтобы показать свои достижения, компания Panasonic представила концепт совершенно новых VR очков. В них нет большого количество проводов, огромного шлема (а именно в нем находится процессор, которые помогает обрабатывать картинку). Просто обычные очки в стиле стимпанка. Так как же они работают? Идея заключается в том, что сама по себе картинка будет не рисоваться внутри очков, а транслироваться через сеть Интернет, в частности через сеть технологии 5G. И вот такие вот компактные очки можно уже будет носить с собой. Представьте, как измениться мир? А что будет причиной изменения? Правильно сеть 5G, но в неявном виде, т. е. когда сложно предсказать последствия, но вы чувствуете, что эти события как – то могут повлиять и принести изменения. Такие события, когда вы не можете измерить влияние, силу связи, корреляцию с последующими событиями, называются “enabler’ы” от слова “включатель”, если дословно. Если провести аналогию, то представьте, что вы стоите в темной кухне и вам нужно приготовить обед. Безусловно в темноте готовить можно, но неудобно, поэтому если вы включите свет, то у вас может резко повыситься качество и скорость подготовки пищи, а может этого и не случиться, если других навыков ее готовки нет. Это и называется эффект “enabling’a”, когда у вас появляется возможность что-то сделать по-другому. Поэтому Доступность Интернета,

работает как своего рода enabler, выключатель. Если интернет и высокого качества и пропускной способности будет доступен всем гражданам страны, то появится новая возможность для продвижения товаров и услуг через этот интернет, более того появится возможность создавать новые продукты, которые будут использовать возможности такого интернета. Например, такие вот очки. Поэтому проникновение сети 5G, о которых говорят много по голубым экранам довольно важная инфраструктурная задача и она возможно откроет или не откроет новые ниши и возможности.

Цифровые навыки в DESI

Довольно необычное словосочетание. Если говорить простым языком, то это способности работать со всеми этими технологиями, которые нас окружают, начиная от возможности самостоятельно (подчеркиваю), настроить себе телефон, заканчивая возможность общаться с близкими людьми через различные социальные сети, мессенджеры, смотреть новости, заказывать покупки, подавать различные заявки на предоставление услуг, например государственных, навыки работы в офисных программах, способность самостоятельно составить бюджет в excel, или используя программы для записок составить список покупок, чтобы не таскать с собой бумагу. Это все те навыки, которые нужны, чтобы заменить часть нашей жизни, которую мы тратит на самостоятельные походы / звонки по разным службам, компаниям, магазинам, чтобы дать нам время на самих себя. Например, старшее поколение часто не любит общаться с банками или государственными учреждениями через интернет, им проще дойти своими ногами до окошка, чтобы выполнить свой запрос. Это связано и с недоверием к цифровой среде, непониманием ее возможностей. Для многих такие слова, как “цифровая”, “digital”, “электронная почта”, “логин”, “пароль”, “электронная подпись”, “создать google аккаунт”, “скачать приложение”, вообще чужеродные непонятные звуки на марсианском языке. Как вы понимаете, это не просто набор модных словечек, а целая культура пользования. Чтобы скачать приложение на телефон, нужно знать, что все приложения доступны в одном супер приложении (SuperApp, запомните эту аббревиатуру, потому что следующие несколько лет все будут их делать) под названием “play market” для андроида или “Appstore” для Iphone. Там можно найти все приложения, но чтобы ими пользоваться нужно создать учетную запись в экосистеме Андроид и IOS, ввести свои персональные данные, мобильный телефон, пароль, привязать отпечаток пальца и банковскую карту. Возможно, вы удивитесь, но есть люди, которые не умеют этого делать. Если попробуем сделать какие-то более сложные задачи, например загрузить свои фото / редактировать их в онлайне, поставить антивирус и тд, то их будет еще меньше. В разное время эти навыки по – разному называли. Когда я учился 20 лет назад их гордо называли “компьютерная грамотность”, и она была обязательная для всех. Вот тут вы подумаете “и что”. “Зачем он нам все это пишет”. А представьте, что вы мега классный предприниматель, у вас есть очень крутой цифровой сервис по заказу такси. Вот скажите, чем будет ограничен ваш бизнес? То есть ограничен, подумаете вы. Ну в прямом смысле слова, где ваш потолок. Вы, наверное, скажете, что он ограничен исходя из объема рынка, желающих пользоваться такси и бла бла бла. Да это не так, но не до конца, вы можете безусловно посчитать количество людей, у которых есть деньги и телефоны, но если они не умеют заказывать такси, при этом ваше приложение довольно мудреное, что не оставляет им никакого шанса, то вуаля вы имеете низкую конверсию. Просвещение и повышение грамотности населения, это не только благотворительная функция, это в первую очередь и функция по развитию бизнеса, ведь тем самым вы создаете потенциальных клиентов, которые смогут воспользоваться вашим сервисом. Наверное под таким соусом вы не думали, но все так.

Давайте посмотрим вот такой интересный график (он свежий 2019 года):



Это средний уровень проникновения компьютерной грамотности в европейских странах. Эти буковки, это сокращения названия стран, а столбик означают 2 типа навыков: 1) базовые навыки пользоваться Интернетом, как средой, 2) продвинутые навыки, это фактически те люди, которые используют свои навыки в работе. Как видите их не так много, если брать среднюю величину, то получается, что в среднем только 57 % населения Европы умеет работать в Интернете и в это в 2020 году, 21 веке. Только 57 %, представляете. В отдельных взятых странах, этот коэффициент заметно ниже, где-то он достигает 30 % процентов, это значит, что из 10 людей, только 3 умеют и способны пользоваться интернет – услугами. Да, картинка довольно необычная. А теперь представьте нашу страну, в нашей стране 72 млн пенсионеров, это почти 50 % населения, а в целом доля населения, которая обладает цифровыми навыками сейчас довольно небольшая в России. Ее повышением является одна из задач национального проекта “Цифровая экономика”, того самого о котором так все много говорят со всех экранов. Если быть точнее, то цель, чтобы к 2024 минимум 40 % населения нашей страны обладало цифровыми навыками. Сейчас это значение, в соответствии с паспортом проекта “Кадры для цифровой экономики” составляет всего 26 %. Это значение было измерено 31.12.2018. Ниже показан, прирост этого показателя по годам:

Администратор федерального проекта	Михеева Юлия Евгеньевна, Директор департамента
Связь с государственными программами Российской Федерации	"Развитие образования" на 2013 - 2020 годы, Внешнеполитическая деятельность, Государственная программа Российской Федерации "Научно-технологическое развитие Российской Федерации".

2

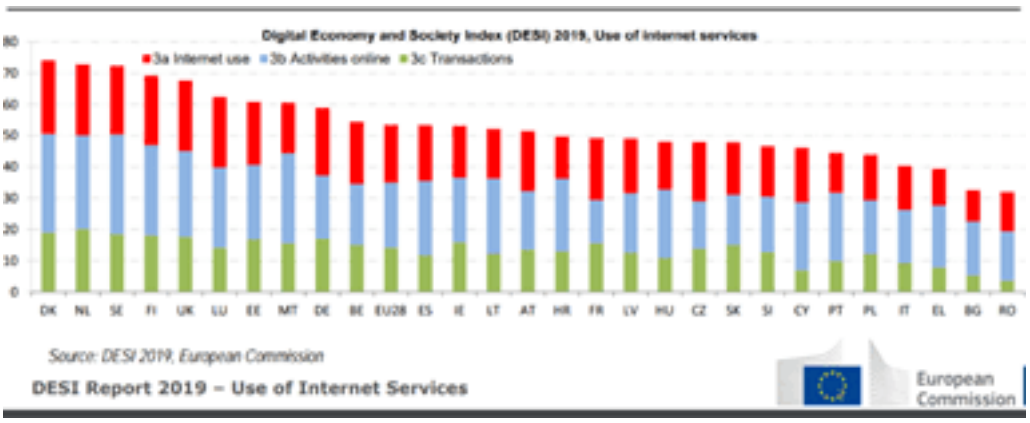
2. Цели и показатели федерального проекта

Обеспечение подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики											
№ п/п	Наименование показателя	Тип показателя	Базовое значение		Период, год						
			Значение	Дата	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Количество выпускников системы профессионального образования с ключевыми компетенциями цифровой экономики, Тысяча человек	Основной показатель	230,00	31.12.2018	230,00	250,00	300,00	400,00	500,00	650,00	800,00
2	Число принятых на программы высшего образования в сфере информационных технологий и по математическим специальностям, Тысяча человек	Основной показатель	46,00	31.12.2018	46,00	50,00	60,00	80,00	90,00	100,00	120,00
3	Доля населения, обладающего цифровой грамотностью и ключевыми компетенциями цифровой экономики, Процент	Основной показатель	26,00	31.12.2018	26,00	27,00	30,00	32,00	36,00	38,00	40,00

Это сильно меньше, чем в Европе сейчас и здесь нам действительно нужно совершить рывок. Как вы понимаете, бессмысленно запускать инновационные проекты, если никто не умеет ими пользоваться или стимулировать развивать технологические компании, если ее клиентами никто не сможет стать. Поэтому цифровые навыки, и сфера образования очень важны. Наверное, поэтому я решил написать эту книгу, чтобы у вас сложился в голове базис того, как все устроено и что стоит за красивыми словами – цифровой, digital, цифровая трансформация, технология.

Активность жителей города в Интернет в DESI

Одним из интересных параметров, которые характеризуют степень цифровизации экономики является частота использования интернет-услуг (Use of Internet Services). Фактически, это сколько граждан той или иной страны совершают онлайн операций, действий, т. е. в целом это активность граждан в сети. Это может быть любые действия в Сети, – совершение покупок, общение в соц. сетях, пользование мобильным банком и тд. Если посмотреть график по Европе за 2019 год:



Почему это важно? Ну наверное, если люди не будут пользоваться Интернетом (даже, если они это умеют), то вы никогда не сможете им продать свои услуги. Ну как никогда:), конечно, сможете, но вам придется пользоваться бабушкиным методом, использовать другие каналы рекламы, клеить ее на подъездах и тд. Если никто не будет пользоваться Интернетом, то государство не сможет через Интернет оказывать услуги, а люди не смогут экономить свое время. То есть многие ведь считают до сих пор, что лучше пешком дойти до отделения банка, муниципального учреждения и тд, чтобы решить свою проблему. Зачастую это происходит, потому люди не умеют пользоваться, или же наоборот не знают о том, что нужна им услуга уже доступна через Интернет, но и есть те, которые просто не доверяет электронному способу, считает его не надежным. Я думаю, когда-то аналогично отношение было в телеграмма и письмам и к телеграфу и радио, но это просто способ передачи информации из точки А в точку В. Каждый такой способ характеризуется скоростью и качеством передачи информации. В целом повышение уровня доверия к Интернету, это одна из ключевых задач в том числе и государства. В России доля домохозяйств, имеющих доступ к Интернету, составляет 75 %, это безусловно много. Под домохозяйством понимается обычная семья, которая живет в квартире, она может состоять из одного, 2-х или более людей. Основной задачей проекта “Цифровая экономика” является повышение этого уровня до 97 %, то есть в любой точке нашей страны должен быть интернет. А вот доля использования Интернетом, у нас в проектах почему-то не отслеживается и нет такой задачи ее повысить. Что довольно-таки плохо. Посудите сами, если вы сделали классное приложение, и все им пользуются, прям все 100 % населения, но пользуются только 1 раз в месяц, что это значит?.. Ну во-первых, вам будет сложно рекламировать и продвигать через это приложение какие-то другие сервисы, потому что вероятность того, что в течении 1-го захода пользователь воспользуется еще и “новой” услугой сравнительно мало. Во-вторых, чем реже пользуются Интернет-услугами, тем хуже прививается культура пользования и работы в Интернет и через какое-то время ваш пользователь просто может забыть, как пользоваться вашим приложением. Это как игра на пианино или иностранный язык, если нет постоянной практики, то со временем вы можете забыть, как пользоваться приложениями, потерять навыки. Мы можем наблюдать этот эффект, когда люди активно пользуются тем или иными программами в офисе, через несколько лет ухода, пытаются ими воспользоваться. Например, графическими редакторами Adobe Photoshop или Illustrator, какие-то вещи забываются. Если вы знали на отлично немецкий язык, но редко им пользовались то вы будете забывать, как это делается. Ну и наконец в – третьих, если ваш клиент перестает пользоваться вашими услугами, то потребность в этих услугах у него не пропадает ведь, а значит он пойдет пользоваться этими услугами к кому-то еще.

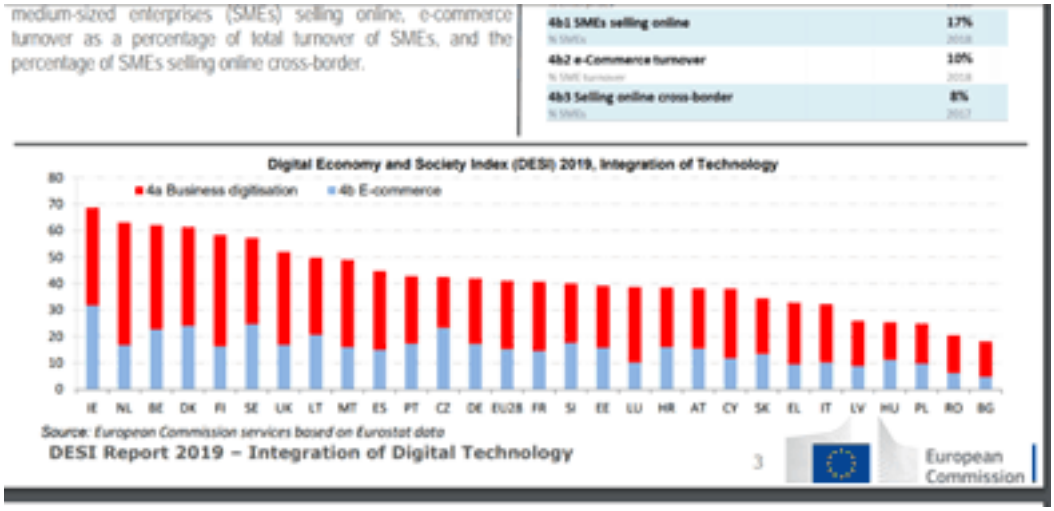
Проникновение цифровых технологий в DESI

Основный смысл в том, насколько цифровые технологии проникают в бизнес. Фактически в Европе выделяют 2 области проникновения, это 1) степень цифровизации или использования цифровых сервисов в бизнесе; 2) это степень развития электронной торговли (e-commerce). Уровень цифровизации компаний в Европе сравнительно небольшой, при этом в отдельных сферах применения технологий, оно очень маленький, например только 18 % компаний признались, что используют облачные технологии для своего бизнеса. Что такое облачные технологии, это аренда серверов в больших дата центрах, чтобы разместить на сервере сайт своей компании, это использование различных почтовых сервисов от компаний Microsoft, Google и тд. для ведения переписок с клиентами, это использования различных сервисов телефонии, например, вы арендуете номер 8–800, вам звонят на него и происходит переадресация звонка на ваш телефон. Аренду самого номера и настройки переадресации, вы делаете

в облачном сервисе. В целом только пятая часть компаний в Европе может сказать, что они цифровизированы.

Integration of Digital Technologies indicators in DESI 2019	EU
4a1 Electronic information sharing	34%
% enterprises	2017
4a2 Social media	21%
% enterprises	2017
4a3 Big data	12%
% enterprises	2018
4a4 Cloud	18%
% enterprises	2018
4b1 SMEs selling online	17%
% SMEs	2018
4b2 e-Commerce turnover	10%
% SME turnover	2018
4b3 Selling online cross-border	8%
% SMEs	2017

Долю цифровизации бизнеса в Европе оффициально измеряют использованием сервисов соц. сетей, использованием технологий Bigdata, облачных технологий, способом продажи товаров и услуг через интернет, оборотом в электронной торговле, в том числе международной торговле



Одним из самых высоких показателей цифровизации бизнеса вы можете найти в следующих странах: Ирландия, Нидерланды, Бельгия, Дания, Финляндия. Да мы не ошиблись:) на первом месте страна Святого Патрика, – Ирландия. Для меня это было честно очень неожиданно, но я вам скажу, что около 6 % всех крутых Fintech стартапов (это компаний в области финансовых услуг) расположены в Ирландии. Многие огромные корпорации перевели свои штаб-квартиры в Дублин. Когда я работал больше 10 лет назад в компании Accenture, тогда она перевела свою штаб-квартиру в Дублин, я все долго думал, почему именно Дублин. А

оказывается Ирландия занимает 3-е место в мире по концентрации стартапов, после США и UK (Великобритании). При этом это так незаметно и удивительно. Давайте посмотрим, какие ключевые индикаторы в части измерения проникновения цифровых технологий:

least for large companies, for most dimensions there is still room for improvement.

Key indicators tracking digitisation processes	Year	% of EU28 enterprises			Variation 2018 on 2017 or 2016	
		Large	SMEs		Large	SMEs
Enterprises having **a web site** or homepage	2018	94%	77%		0%	0%
Access to **ICT specialist** skills	2018	90%	65%	(a)	1%	1%
Website has some **interactive functionalities**	2018	74%	57%		0%	-1%
Website has references to the enterprise's **social media profiles**	2018	63%	37%		3%	3%
>50% of the persons employed **use computers** & Internet	2018	52%	43%		2%	3%
Fastest **broadband** connection is at least 30 Mb/s	2018	75%	43%		6%	5%
>20% of workers with **portable devices** for business use	2018	42%	34%		3%	2%
Pay to **advertise** on the internet	2018	38%	26%	(a)	4%	1%
Selling online (at least 1% of turnover)	2018	38%	17%		-1%	-1%
Sending **eInvoices** suitable for automated processing	2018	47%	23%	Not comparable with 2017 or 2016		
Buy medium-high **Cloud Computing** services	2018	39%	17%	(a)	9%	4%
Exploit **B2C eCommerce**	2018	9%	8%	(b)	1%	0%

(a) Variation on 2016

(b) Enterprises where web sales are more than 1% of total turnover and B2C web sales more than 10% of the web sales

Source: European Commission services based on Eurostat data

DESI Report 2019 – Integration of Digital Technology 6 European Commission

Тут правда все на английском, если не знаете, лучше учите, потому что это первоисточник. Лучше его читать, чем непонятный перевод. Из чего же состоит оценка:

1. У компании есть сайт. Сейчас, наверное, уже странно представить компанию без сайта, согласитесь.

2. В компании есть ИТ специалисты

3. У сайта компании, есть какая-то интерактивная функциональность. Можно заказать услуги, возможно какой-то личный кабинет

4. На сайте есть, ссылки на страницы в соц. сетях

5. Больше 50 % сотрудников компании, используют в работе Интернет. Представьте:).. Есть ведь компании, чьи сотрудники не используют в работе Интернет

6. Быстрый доступ в Интернет, не менее 30 Мбит / сек. Это удивительно, но среди малого и среднего бизнеса, этот показатель достигает всего 43 %, то есть из 10 4 небольших компании имеют доступ к быстрому Интернету в Европе.

7. Не менее 20 % сотрудников компании работают с переносными устройствами (ноутбуки, планшеты и тд). И здесь опять же цифры очень небольшие

8. Покупка рекламы в интернете. Представляете в Европе, только 26 % небольших компаний покупают услуги рекламы через Интернет. Только 26 %:(. У нас побольше, но тоже не так много.

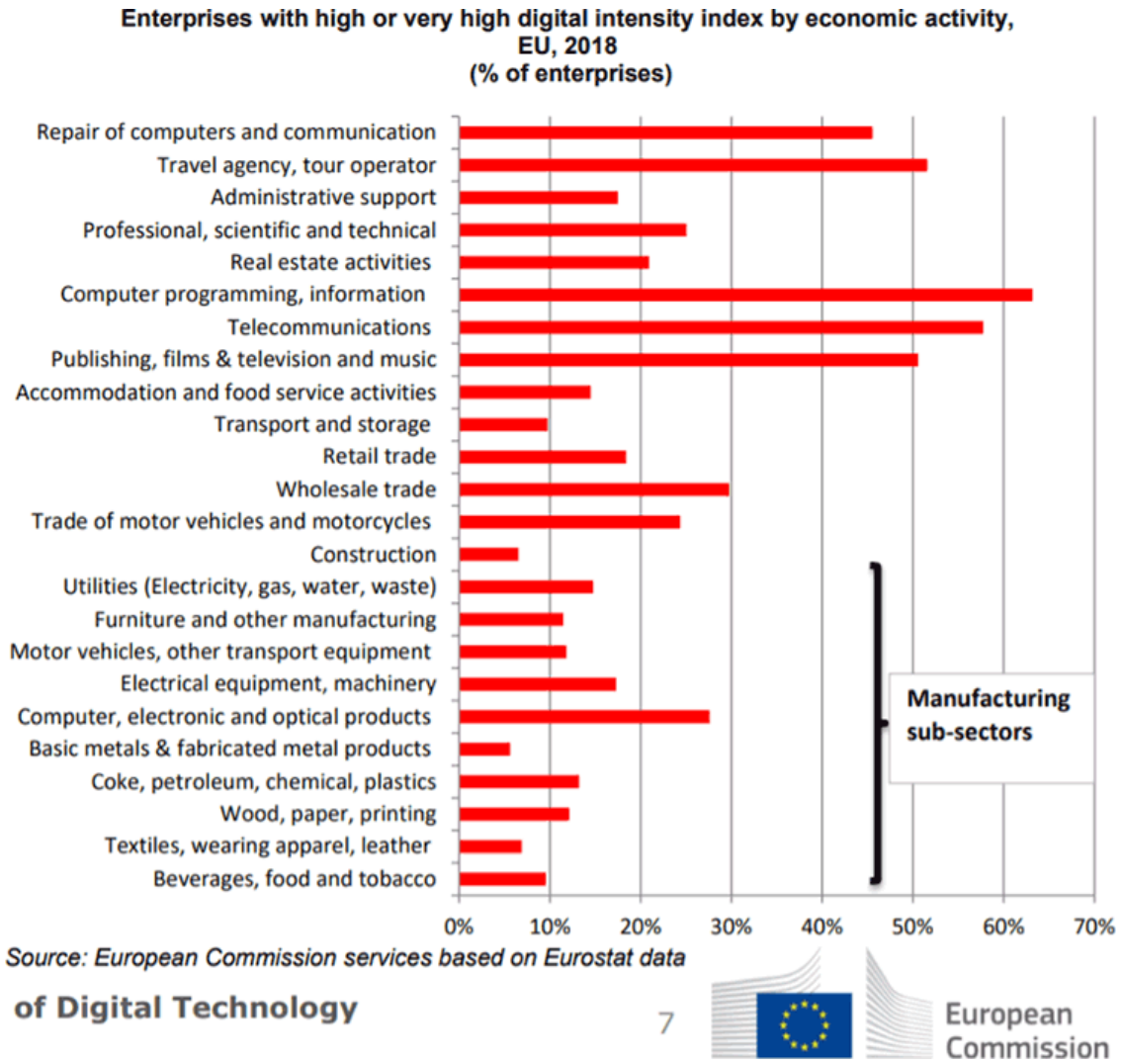
9. Продажа услуг через Интернет (не менее 1 % от оборота). Тут вообще мрак, только 17 % компаний продвигают свои услуги через Интернет.

10. Отправка счетов (инвойсов) для автоматических расчетов. Это когда компания отправляет счета и их автоматически обрабатывают на другой стороне, своего рода электронный документооборот. Тут 23 % всего компаний из сектора МСБ их используют

11. Покупка / продажа облачных сервисов. Тут я уже писал, что их всего используют 17–18 % компаний. Это очень мало, все делают по – старинке. Покупают сами сервер, где-то у себя настраивают почту.

12. Используют инструменты e-commerce. Здесь мы можем наблюдать вообще практически ноль. Только 8 % компаний сказали, что используют такие инструменты.

Как видите все эти перечисленные пункты очень обычные, тут нет никаких сложных технологий типа “искусственный интеллект”, или проектов по строительству ракет до Марса и обратно. Все просто и понятно. Если посмотреть в каких сферах предпринимательства степень проникновения цифровых технологий (или как их любят называть эксперты, ИКТ технологий), то вы мы видим, что наибольшая концентрация в сферах компаний, которые сфокусированы на ИТ и это понятно. Странно, если бы ИТ компания рассылала рекламу голубями или листовками в почтовые ящики в подъездах, хотя так некоторые делают. Другие 2 интересных сектора, это сфера медиа, музыки, телевидения и паблишинга, и наконец это сфера туризма. Действительно сейчас в основном все заказывают туры через Интернет, практически мало людей стоит в очередях в отделения компаний. Хотя и такое тоже бывает, тут мы очень похоже с Европой.



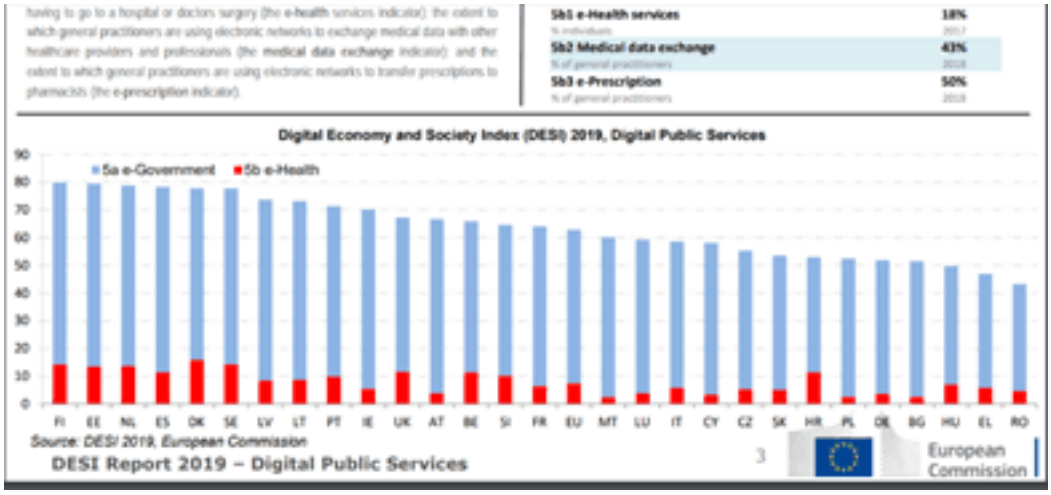
Вам, наверное, будет интересно, а что здесь есть в проекте “Цифровая экономика” в части того как повышать проникновения цифровых технологий в бизнес. В рамках национального проекта, есть проект “Цифровые технологии”, с его паспортом можно ознакомиться здесь (см. ссылку).

https://files.data-economy.ru/Docs/FP_Cifrovye_texnologii_.pdf

Если его изучить, то можно увидеть, что основной фокус на создание “сквозных” технологий, внедрение проектов с цифровыми технологиями и поддержка лидеров сектора экономики. Что это значит? ну во – первых это значит, что будут определены лидеры, которые получат гранты, во – вторых будут запущены всякие проекты, например с технологией искусственного интеллекта, блокчейна и тд. Конечно, это все здорово, но бизнесу на мой взгляд нужны более простые вещи, которые я описал ранее и которые разобраны в индексе DESI. Зачем внедрять искусственный интеллект, если доля облачных услуг 20 %? Здесь я честно не нашел ничего конкретного в проекте “Цифровые технологии” в отношении того, как поднять этот гигиенический цифровой минимум. Как вы понимаете для него не нужны колоссальные миллиардные вливания на разработку новых технологий, фактически это просветительская деятельность среди бизнеса, своего рода поднятие культуры бизнеса.

Государство в Digital (цифровые публичные сервисы)

Это очень интересная область. Давайте представим, что государство это цифровая платформа, как большой AppStore со своими услугами, сервисами, приложениями. Представьте, что можно зайти из любой точки мира и воспользоваться любой услугой, что государство незримо присутствует где-то рядом с вами и доступно для взаимодействия 24/7. Никакой бюрократии, потому что государство все все знает о вас, вам не нужно каждый раз копировать данные из одного окошка в другое, нужны никакие справки, потому что государство само договаривается внутри своих департаментов и муниципалитетов. Звучит круто же? А представьте цифровые медицинские книжки, когда мы меняете одну поликлинику на другую и ваша медицинская история не становится заложником этого выбора, а новый врач не смотрит на вас как на чистого младенца, которого принесли из роддома и у которого нет истории. И даже, если вы потеряете все документы, то вы останетесь собой. Сейчас же потеря документов означает фактически выпадение из жизни человека на несколько месяцев. Это и есть просто понимание ценности цифровизации повседневной жизни. Согласно данным DESI за 2019, в Европе довольно высокий уровень цифровизации государственных услуг.



У нас в России он тоже довольно высокий, так пользователей Госуслуги (gosuslugi.ru) на конец 2019 по данным самого портала насчитывалось около 103 млн человек. Фактически это составляет 70 % от всего населения России. Для сравнения средний уровень проникновения госуслуг в Европе составляет 64 %, то есть у нас выше и при этом прирост продолжается. В больших городах, например Москве есть свои большие порталы государственных услуг:

Вообще теперь наличие таких порталов для крупных городов миллионников становится нормой в мире. Аналогичные есть, например в городе Нью Йорк.

В целом индекс DESI довольно интересный индекс, его главное отличие от других подобных индексов, которые выпускают известные консалтинговые компании в том, что он законодательно принят на территории Европы и фактически все проекты связаны с его развитием.

У нас пока подобного индекса нет, но есть большой национальный проект, в котором много других проектов под названием “Цифровая экономика”. Если сравнить структуру индекса DESI, с набором проектов, из которых состоит Национальный проект “Цифровая экономика”, то вы сможете найти очень много пересечений. Фактически около 60–70 %, то есть при достижении проекта Цифровая экономика, наша экономика должна стать “цифровой” и как факт подняться в рейтинге DESI. Интересно будет посмотреть в 2022 году смогли мы это сделать или нет. Надеюсь, эта книга выйдет в 2021 году:), а в 2022 мы сможем сравнить:).

Итак давайте подведем итоги

1. Цифровой экономикой характеризуется та экономика, в которой наблюдаются тенденции связанные с использованием ИТ технологий в разных сферах.

2. Цифровизацией нужно заниматься, если ваша выручка зависит от нескольких клиентов и у вас есть хвост небольших клиентов. до которых руки не доходят

3. Digital это очень абстрактное понятие, каждый может выбирать то что хочет и это нормально.

4. Чаще Digital отождествляют с новым пользовательским опытом в процессе с использованием цифровых технологий

5. Цифровизация процесса означает полную пересборку процесса с фокусом на пользовательский опыт в нем, т. е. удобство конечного пользователя, которое будет стимулировать частоту и скорость его (процесса) повторного потребления.

6. Как факт цифровизация процесса улучшает конверсию в процессе.

7. Для цифровизации не всегда нужна автоматизация (попробуйте сделать процесс удобным без систем). Будем называть это Zero – level цифровизацией

8. Автоматизация кратно улучшает характеристики zero-level цифрового процесса.

9. Оптимизация процесса – это параметры сетапа zero-level цифровизации. Вы выбираете наиболее оптимальные ресурсы и инструменты, которые дают в моменте profit.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.