

# Российский цифровой клуб

**Цифровой отчет 2021 г: дальнейший рост цифровых продаж, гибридных решений и основные направления работы**

Апрель 2021 г

IN ASSOCIATION WITH:



## Демография опроса

Опрос проводился в феврале 2021 г и относился к деятельности DT Global Business Consulting в России. Респонденты занимают руководящие должности как в многонациональных, так и в локальных компаниях (обычно это руководители высшего звена), осуществляющих свою деятельность в РФ в разных отраслях. Всего в опросе приняло участие 102 респондента.

## Интервью

Детальные интервью были проведены со следующими топ-менеджерами:

**Денис Хабаров**, Александр Монин и Сергей Войтишкин, партнеры, Baker McKenzie в России и СНГ  
**Сергей Халяпин**, руководитель отдела системных инженеров Citrix в России, СНГ и Восточной Европе  
**Тимур Хамзин**, заместитель генерального директора, СберРешения Россия  
**Андрей Кутуков**, управляющий директор, и Артур Гиоев, технический директор, Micro Focus Россия и СНГ  
**Йохан Вандерплаетсе**, президент Schneider Electric в России и СНГ

## 1. Краткое содержание/Введение

Значительный рост за счет цифровых каналов продаж и некоторые проблемы из-за ограничений цифровой коммуникации

## 2. Гибридные решения и будущие технологии

## 3. Кадровые ресурсы: цена удаленной работы

## 4. Какие проблемы существуют в цифровизации в России?

## 5. Краткие выводы обзора

# **1. Краткое содержание / Введение**

### **1. В 2021 г рост продаж через цифровые каналы продолжится.**

- После огромного ускорения внедрения компаниями цифровых решений в 2020 г текущий год станет еще одним годом, когда рост продаж через цифровые каналы существенно возрастет.
- Наш опрос показывает, что подавляющее большинство руководителей (81%) ожидают роста своих цифровых продаж в 2021 г, при этом для половины из них (56%) данный рост выражается двузначными числами. Некоторые руководители (16%) даже ожидают, что в этом году рост составит более чем 50%.
- Напротив, 0% руководителей считают, что их доходы от электронной торговли упадут в 2021 г, а около 19% ожидают, что они останутся без изменений.

### **2. Цифровые продажи в процентах от общего объема продаж по-прежнему невелики (в среднем), но будут существенно расти.**

- На конец 2020 г у 15% руководителей цифровые продажи составили более 20% от общего объема продаж.
- Данный показатель вырастет до 22% к концу 2021 г и до 36% к концу 2022 г.
- Для достижения роста показателей менеджеры готовы инвестировать в свою цифровую инфраструктуру, а 59% планируют инвестировать в электронную коммерцию и цифровые решения в 2021 г больше, чем планировалось изначально.
- 38% намерены придерживаться своих первоначальных планов. Всего лишь 3% сократят деятельность/инвестиции в цифровизацию в 2021 г.

### 3. Цифровая коммуникация: подходит для текущих сотрудников и клиентов, но не идеальна для привлечения клиентов

- Большинству руководителей нелегко строить отношения, ограничиваясь только цифровыми средствами связи. Даже в отношении текущих сотрудников – только 29% считают, что это легко, в то время как большинство (65%) считает процесс сложным, но управляемым, при этом 6% испытывают серьезные трудности с цифровым взаимодействием.
- Цифры по текущим клиентам схожи с цифрами по сотрудникам.
- Что касается привлечения новых клиентов, здесь результаты быстро меняются на отрицательные: 45% видят серьезные сложности в привлечении новых клиентов, а 51% находит это как минимум затруднительным. Только 4% считают, что это легко.
- Особенно это относится к компаниям в сфере B2B. Операции B2B менее стандартизированы, более сложны, обычно в них участвуют несколько заинтересованных сторон, а решения часто требуют проведения переговоров. Поиск нового бизнеса требует больше времени и менее структурирован. Цифровое взаимодействие в таких условиях не идеально. Продавать стандартизированные продукты в среде B2C (телевизоры, компьютеры и т.д.) легче.

- Некоторые способы обхода ограничений цифрового общения следующие:
  - 1) Обратиться за помощью к посреднику для организации вашего общения с клиентом.
  - 2) Предоставление информации в виде «мягких фактов» в цифровой среде может быть затруднительным, постарайтесь сосредоточиться на «неопровержимых фактах» и подчеркнуть ключевые преимущества продукции/услуг или ценообразования.
  - 3) Предоставьте гарантии на ваши продукты и услуги (например, гарантию потенциальной экономии, обещанный возврат, своевременное завершение проекта и т.д.).
- Примените концепцию «как я могу помочь клиенту» вместо «как мне завершить эту операцию и двигаться дальше».

### 4. Гибридные решения/многоканальные решения

- «Новый стандарт» - это когда все превращается в гибрид. Это больше не физическое решение против цифрового, скорее вопрос в том, как сочетание этих двух компонентов может дать оптимальные результаты (хотя в этом сочетании доля цифровых решений по отношению к их общему количеству будет неуклонно увеличиваться в обозримом будущем).
- Облачные технологии являются прекрасным примером: большинство корпораций используют сочетание общедоступного и частного облака, а также локальные решения. Преимущества облачных технологий (более высокая гибкость, ИТ-безопасность и т.д.) стали для компаний настолько очевидными, что вопрос переходит от «следует ли нам использовать облако» к «как нам его использовать лучше всего и в каком формате».
- Некоторые из наиболее передовых технологий (искусственный интеллект, виртуальная реальность, автономное вождение) будут развиваться и дальше. Искусственный интеллект/анализ данных уже достаточно продвинулись в своем развитии, а такие технологии, как автономное вождение «приближаются к намеченной цели», но по-прежнему требуют решения нормативных вопросов и создания соответствующей инфраструктуры, прежде чем их широкое применение станет возможным.

### 5. Кадровые ресурсы: цена удаленной работы

- 47% (1 из 2) руководителей полагают, что их сотрудники испытывают больший стресс при работе из дома, чем до кризиса, 31% говорят, что «стрессовые ситуации» равны, а 22% думают, что стрессов стало меньше.



- Что примечательно в этих цифрах, так это то, что теоретически удаленная работа должна снижать стресс: не надо тратить время на поездки (для некоторых на это уходит несколько часов каждый день и может вызывать стресс), меньше межличностных конфликтов с другими коллегами, больше внимания уделяется выполнению работы и больше гибкости в течение дня для решения повседневных задач.
- Но удаленная работа никуда не денется, и «новой нормой» станет гибридный режим, при котором сотрудники будут работать от 1 до 3 дней в неделю удаленно, а остальное время в офисе.

# Как проходит цифровая трансформация компаний в России в 2021 г? (10)

- В данном отчете основное внимание будет уделено конкретным тенденциям, с которыми топ-менеджеры столкнутся в 2021 г, но мы подчеркнем и некоторые выводы из прошлогоднего исследования, которые помогут новым читателям:
- Кризис Covid 2020 г стал мощным ускорителем уже существующих тенденций к цифровизации в России. Он окажет долгосрочное влияние на бизнес, и мы не вернемся к тому, что было до кризиса, но окажемся в «условиях новой реальности».
- Корпоративная стратегия и HR: компаниям необходимо адаптировать свою корпоративную культуру к культуре стартапа, если они хотят успешно пройти цифровую трансформацию. Генеральный директор/высшее руководство должны полностью поддерживать цифровую стратегию. Не должно быть страха перед перебоями. Стимулирование должно поощрять креативность, эксперименты и новые идеи: экспериментируйте, терпите неудачу, извлекайте важные уроки и двигайтесь вперед.
- Поиск цифровых талантов на внешнем рынке может привести к неутешительным результатам. Компании сообщают, что они добиваются гораздо большего успеха в обучении своих сотрудников внутри компании. Но выборочно нанимать цифровых экспертов в качестве консультантов по-прежнему имеет смысл, чтобы руководить общей стратегией или заполнять пробелы, в которых отсутствуют необходимые знания.
- Россия – это хорошее место с точки зрения цифровизации: правительство значительно расширило свои цифровые предложения, особенно в Москве. Однако управлять регулированием довольно непросто.

# Как проходит цифровая трансформация компаний в России в 2021 г? (11)

- Раскрыты разрекламированные технологии: однако, такие технологии, как беспилотное вождение, не имеют необходимой инфраструктуры и проработанного законодательства (на данный момент). Поэтому постепенные улучшения для дальнейшей оцифровки внутренних процессов, продаж и повышения ИТ-безопасности являются основными задачами для 2020 и 2021 гг.
- Следующей задачей будет поиск правильного сочетания онлайн и офлайн (обычных)/облачных и собственных решений, и необходимо будет найти точные многоканальные решения.
- Ощущение неотложности является одним из ключевых факторов, позволяющих организациям претерпевать успешные изменения с необходимой скоростью. Срочность направляет менеджеров, сотрудников и акционеров к общей цели. Решения принимаются быстрее. Сотрудники работают больше. В конце концов, прогресс достигается, часто с такой скоростью, которая раньше не представлялась возможной.
- Кризис 2020 г спровоцировал одну из таких ситуаций для корпораций в России: либо «цифровизация, либо смерть». Даже более традиционным компаниям удалось быстро создать инфраструктуру, необходимую их сотрудникам для удаленной работы.
- Один управляющий директор крупной промышленной компании отметил: «Откровенно говоря, я всегда очень скептически относился к удаленной работе, но это работает. Лично мне не нравится такой стиль работы, и сейчас мне не хватает личного взаимодействия с коллегами, но мы выполняем свою работу, и, по сути, это все, что имеет значение».

# Как проходит цифровая трансформация компаний в России в 2021 г? (12)

- В 2020 г также был ряд отраслей, которые оказались очень устойчивыми (или даже извлекли выгоду из кризиса): электроника (например, компьютерное оборудование для удаленной работы), онлайн-развлечения (например, потоковое воспроизведение фильмов, телевидение, компьютерные игры), интернет-магазины, службы доставки, а также более традиционные отрасли: продукты питания и напитки, гигиена и фармацевтика - все они хорошо справились с трудностями.
- К концу года во всех секторах поступило больше корпоративных отчетов о том, что 2020 г оказался достаточно хорошим и лучше, чем ожидалось прошлой весной. Многие компании были удивлены тем, насколько хорошо они выжили в прошлом году. Обычно мы слышали от руководителей: «Мы выросли в 2020 г, но не уложились в наш первоначальный бюджет на 2020 г», в то время как меньшинство заявило, что: «Да, мы выросли в 2020 г и, что замечательно, даже уложились в наш первоначальный бюджет на 2020 г».
- На диаграмме на следующем слайде показана классификация компаний по этапам цифровой трансформации (от самого низкого уровня «Рассмотрение» до самого высокого «Нарушители правил»).
- Мы задавали этот вопрос с первого квартала 2019 г по первый квартал 2021 г и по истечении времени сравниваем результаты.
- 61% руководителей отнесли себя к самым низким стадиям цифровизации («Рассмотрение» или «Планирование») 2 года назад. К 2021 г это число уменьшилось почти вдвое и сейчас составляет 38%.

# Как проходит цифровая трансформация компаний в России в 2021 г? (13)

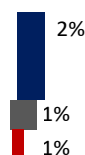
- Из этих 38% уже 26% находятся на стадии «Планирование» с применением инициатив цифровой трансформации (однако они еще не реализованы в широком масштабе или не принесли достаточно ощутимых результатов). Лишь немногие (12%) остаются на начальных этапах цифровой трансформации.
- Те, которые определены как «Вовлеченные» (с корпоративными программами цифровой трансформации, которые начинают приносить ощутимый результат), показывают рост до 28% в 2019 г, 34% в 2020 г и 46% в 2021 г.
- 46% означает, что почти каждая вторая компания в нашем опросе начинает видеть реальные результаты для своих инициатив по цифровой трансформации, и это число «кажется правильным», исходя из того, что мы слышим от руководителей.
- «Лидеры» в области цифровой трансформации, как правило, с полным портфелем инициатив, обеспечивающих значимые результаты, составляют 14% (против 10% в 2019 г). И меньшинство (2%) считают себя «Нарушителями правил», бросая вызов своей отрасли.
- Процентное соотношение наверху уменьшается, поскольку по определению не каждая компания может стать «Лидером» или «Нарушителем» в своей отрасли. Тем не менее, данные результаты показывают, что в России достигнуты огромные успехи в области цифровой трансформации.

# Как проходит цифровая трансформация компаний в России в 2021 г? (14)

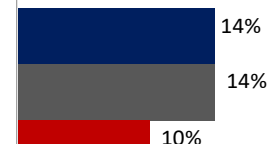
## На каком этапе цифровой трансформации находится ваша компания в России?

■ февр 2021 ■ февр 2020 ■ февр 2019

Нарушители правил. Мы развернули широкий портфель целевых цифровых инициатив по трансформации, которые подрывают отрасль, бросают ей вызов и приносят хорошие бизнес-результаты.



Лидеры. У нас есть портфель ключевых инициатив цифровой трансформации, которые находятся в стадии реализации и позволяют достичь значительных результатов в бизнесе, следуя четко определенной стратегии цифровой трансформации при пристальном внимании со стороны высшего руководства.



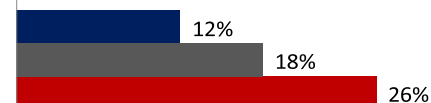
Вовлеченные. Мы запустили несколько общекорпоративных программ цифровой трансформации, которые начинают приносить ощутимые результаты для бизнеса.



Планирование. У нас есть несколько разрозненных инициатив по цифровой трансформации, сопровождаемых разработкой общекорпоративной цифровой стратегии при поддержке высшего руководства.



Рассмотрение. У нас есть несколько разрозненных инициатив и пилотных проектов по цифровой трансформации, и мы рассматриваем возможность их формализации в рамках корпоративных проектов при поддержке руководителей.

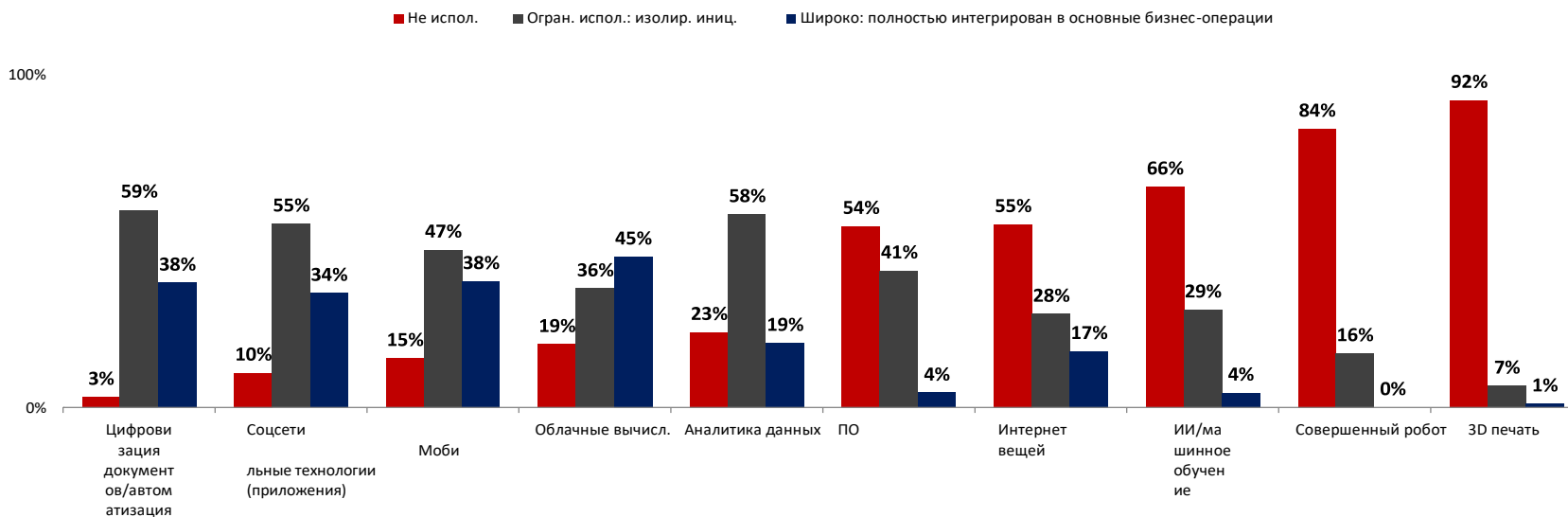


0%

# Какие технологии чаще всего используются компаниями?

- В приведенной ниже таблице на основе нашего опроса мы приводим рейтинг, насколько часто технологии используются в компаниях (от наиболее часто используемых – слева - до наименее используемых - справа).
- Автоматизация рабочих процессов, социальные сети, мобильные технологии, облачные вычисления и аналитика данных используются большинством компаний. Реже используются более продвинутые технологии, требующие целостного подхода к цифровизации и интегрированным системам, такие как «Интернет вещей». Но и здесь произошел некоторый сдвиг. Например, 10% заявили, что активно использовали технологию «Интернет вещей» в апреле 2020 г; 17% используют ее сейчас. Число почти удвоилось, но исходило из низкой начальной точки.
- Облачные вычисления и аналитика данных используются чаще, чем 12 месяцев назад: число тех, кто использует облако, резко выросло с 37% в апреле 2020 г до 45% в настоящее время. Число тех, кто не использует аналитику данных, снизилось с 33% до 23%.

## Насколько широко ваша компания внедрила следующие цифровые технологии в Центральной и Восточной Европе?



## **2. Значительный рост за счет цифровых каналов продаж и некоторые проблемы из-за ограничений цифровой коммуникации**



# Рост цифровых продаж и расширение инвестиций в 2021 г (17)

- После огромного ускорения внедрения компаниями цифровых решений в 2020 г 2021 год станет еще одним годом, когда рост продаж через цифровые каналы существенно возрастет.
- **Наш опрос показывает, что подавляющее большинство руководителей (81%) ожидают роста своих цифровых продаж в 2021 г, из которых для большинства (56%) рост выражается двузначными числами. Некоторые руководители (16%) даже ожидают, что в этом году рост составит более 50%.**
- Напротив, 0% руководителей считают, что их доходы от электронной торговли упадут в 2021 г, а около 19% ожидают, что они останутся без изменений.
- Как ни странно, многие потребительские компании говорят, что в начале 2020 г их электронные продажи составляли около 6% от общего объема продаж. Затем этот показатель вырос до 16% в мае 2020 г, а позднее снизился примерно до 12% по мере ослабления режима самоизоляции. Но все же это означало двойной рост к лету 2020 г, и эта тенденция сохраняется.
- Несмотря на подобные ожидания роста, стоит отметить, что в абсолютном выражении цифровые продажи по-прежнему составляют лишь часть общих продаж большинства предприятий.

# Рост цифровых продаж и расширение инвестиций в 2021 г (18)

- Тем не менее, тенденция очевидна, и цифровые продажи станут еще более важными в будущем.
- На конец 2020 г у 15% руководителей были цифровые продажи, которые составили более 20% от общего объема продаж. Это число вырастет до 22% на конец 2021 г и до 36% на конец 2022 г.
- Для достижения этих целей менеджеры готовы инвестировать в свою цифровую инфраструктуру:
  - 59% планируют инвестировать в электронную коммерцию и цифровые решения в 2021 г больше, чем планировалось изначально.
  - 38% намерены придерживаться своих первоначальных планов.
  - всего лишь 3% сократят свою деятельность/инвестиции в цифровизацию в 2021 г.

# Рост цифровых продаж и расширение инвестиций в 2021 г (19)

## Тимур Хамзин, СберРешения:

СберРешения достигли рекордных показателей по продажам в 2020 г, и 35% из них пришлось на новые продукты, которые мы создали в ответ на кризис. Мы рассматривали 2020 г, а теперь и 2021 г не как годы кризиса, а как возможности, поэтому мы оставались гибкими, адаптировались к новой реальности и, следовательно, преуспели.

## Йохан Вандерплаетсе, Schneider Electric:

2020 г был очень хорошим для нашей компании с двузначным ростом в России и с превышением нашего первоначального бюджета до COVID пандемии. Нам, конечно, помогло то, что многие россияне, не имея возможности отправиться в путешествие, решили отремонтировать свои квартиры и дачи. Поэтому, они купили гораздо больше электрооборудования, чем предполагалось, часто через электронную доставку. Также тот факт, что мы локализовали большой объем производства, очень помог во время сбоя в цепочке поставок.

И, наконец, нам значительно помогла цифровизация. Она позволила нам поддерживать наших клиентов в режиме онлайн. Наши технологии автоматизации, позволяющие, например, удаленно управлять активами и оказывать поддержку, пользовались большим спросом у наших клиентов.

# Рост цифровых продаж и расширение инвестиций в 2021 г (20)

Действительно, COVID стал мощным ускорителем внедрения цифровых технологий. Это не просто краткосрочная тенденция, а один из самых фундаментальных сдвигов в бизнесе за последние десятилетия, который сохранится в дальнейшем.

**Какая часть выручки вашей фирмы в России поступает от цифровых каналов и какие изменения вы ожидаете в будущем?**

■ -19% от общего дохода   ■ 0-39% от общего дохода   ■ более 40% от общего дохода

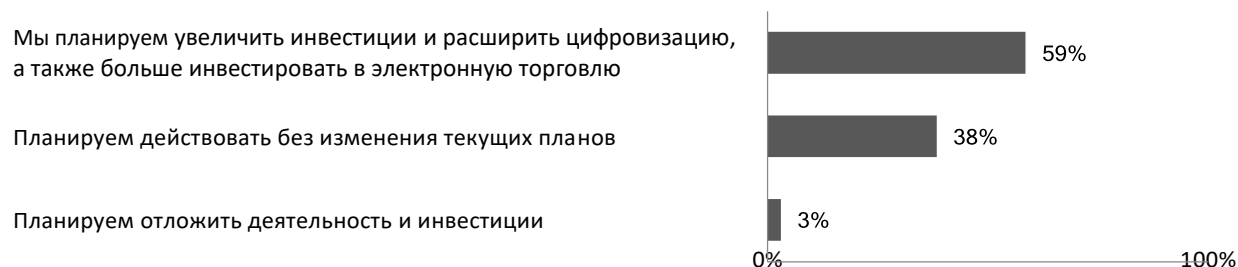


# Рост цифровых продаж и расширение инвестиций в 2021 г (21)

**Что вы ожидаете с точки зрения роста в% от электронных продаж/цифровых технологий в России в 2021 г по сравнению с 2020 г?**



**Ваши планы на цифровизацию в 2021 г:**



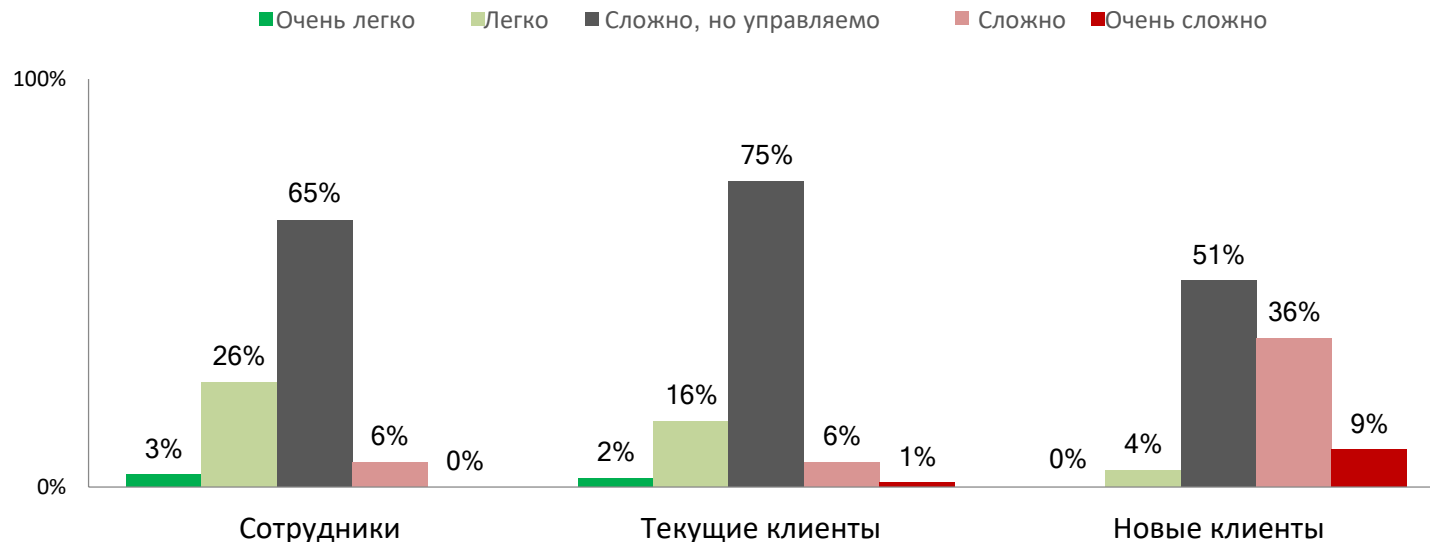
# Цифровое взаимодействие и проблемы привлечения новых клиентов (22)

- За последние месяцы несколько менеджеров отмечали, что находить новых клиентов в Интернете становится все труднее, если ограничиваться только цифровыми каналами связи (по сравнению с личными встречами).
- В нашем опросе мы уточняли, насколько сложно руководителям выстраивать отношения, используя в основном цифровые средства коммуникации, для следующих групп: 1) текущие сотрудники, 2) текущие клиенты и 3) потенциальные клиенты (также см. диаграмму на следующей странице):
  - Для сотрудников: 29% легко / 65% сложно, но управляемо / 6% сложно
  - Для текущих клиентов: 18% легко / 75% сложно, но управляемо / 7% сложно
  - Для новых клиентов: 4% легко / 51% сложно, но управляемо / 45% сложно
- Первый вывод заключается в том, что большинству руководителей нелегко строить отношения, ограничиваясь исключительно цифровым форматом взаимодействия.
- В отношении текущих сотрудников – только 29% считают, что это легко, а большинство (65%) полагают, что это сложно, но управляемо, и 6% испытывают трудности при подобном взаимодействии.
- Показатели в отношении текущих клиентов приблизительно такие же, что и по сотрудникам.
- Но что касается привлечения новых клиентов, здесь результаты быстро меняются к отрицательным: 45% затрудняются в поиске новых клиентов, а 51% находят это как минимум сложным. Только 4% считают, что это легко.

# Цифровое взаимодействие и проблемы привлечения новых клиентов (23)

- Находится ли кто-то внутри или за пределами вашей организации, не является определяющим фактором (как сотрудники, так и клиенты имеют одинаковые показатели оценки). Суть в том, что цифровая коммуникация не способна «ломать лед» и создавать доверительные отношения с новыми людьми.

**Насколько сложно выстроить отношения, полагаясь в основном на цифровые средства коммуникации, с: 1) сотрудниками, 2) текущими клиентами, 3) потенциальными клиентами?**



# Цифровое взаимодействие и проблемы привлечения новых клиентов (24)

- Поиск нового бизнеса и новых клиентов – это всегда сложно, а ограничение только цифровым взаимодействием лишь усугубляет процесс. Однако сектор B2B справляется с этим лучше, чем другие сектора, такие как потребительские товары, продукты питания, фармацевтика и здравоохранение.
- Онлайн-транзакции розничной торговли / B2C обычно состоят из большого количества операций с более низкой стоимостью, при этом в транзакции участвует один человек, принимающий решение (конечный покупатель). Эти транзакции, как правило, более стандартизированы, их легче автоматизировать и интегрировать в бизнес-процессы.
- Этот аспект делает поиск нового бизнеса онлайн менее трудным для розничной торговли по сравнению с B2B с точки зрения ограничения цифровой коммуникацией, поскольку весь процесс продажи может быть упрощен в одном цифровом решении.
- Не так давно это не относилось бы к более крупным сделкам, таким как покупка автомобиля, но здесь также все быстро меняется. Например, компания Tesla, производитель автомобилей, вообще перешла на онлайн-продажи, и подобные примеры начинают появляться и в Москве.
- Напротив, транзакции B2B менее стандартизированы, более сложны, обычно в них участвуют несколько заинтересованных сторон, а решения обычно связаны с процессом переговоров. Поиск нового бизнеса требует больше времени и менее структурирован. Цифровое взаимодействие в данной ситуации не идеально.



# Цифровое взаимодействие и проблемы привлечения новых клиентов (25)

## Андрей Кутуков и Артур Гиоев, Micro Focus:

С точки зрения бизнеса мы очень хорошо справились с пандемией. Но мы заметили, что запускать новые проекты, используя только онлайн-встречи, сложно. Это требует значительно больше усилий и времени, затрачиваемого на обсуждения и согласования, чем раньше, когда можно было встретиться лицом к лицу.

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (1)

- 1. Обратитесь к посреднику для организации связи между вами и потенциальным клиентом:** наличие хорошей деловой сети и знание «нужных» людей всегда были важны для поиска потенциальных клиентов. Но в наши дни, когда все больше полагаются на цифровую коммуникацию и у многих руководителей возникает усталость от использования цифровых технологий, связаться с руководителями становится все труднее. В этом случае поможет посредник.
- 2. Передача «мягких фактов» может быть сложной задачей в цифровой среде; постарайтесь сосредоточиться на «неопровержимых фактах»:** в потоке цифровой информации выделение и проактивность становятся важными для маркетинговых стратегий. Из-за отсутствия личного взаимодействия передавать «мягкие факты» становится все труднее. Больше подчеркивайте «неопровержимые факты», такие как ключевые преимущества продуктов/услуг или ценообразование.
- 3. Предоставьте гарантии:** многие компании уклоняются от масштабных инвестиций с неопределенной доходностью. Одно из решений - гарантировать результаты, например, компенсировать разницу, если согласованные результаты не материализуются. Это давно стало обычной практикой в розничной онлайн торговле (через возможность отправки нежелательных покупок).

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (2)

## Сергей Халяпин, Citrix:

Текущая ситуация ухудшила межстрановое взаимодействие с коллегами, и теперь количество сравнительных анализов, которые естественным образом проводились в прошлом (посредством семинаров / практикумов), сократилось. То же самое и для взаимодействия с клиентами. Оно ограничено видеоконференциями, и одна из трудностей заключается в том, что невозможно адекватно прочесть реакцию или поведение клиентов. Одним из способов решения этой проблемы было возвращение к посредникам - они напрямую представят вас клиенту. Это может помочь установить доверие на раннем этапе и начать обсуждение на гораздо более совершенном начальном уровне.

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (3)

## **Сергей Войтишкин, Baker McKenzie:**

За последние 12 месяцев стало труднее находить новых клиентов, ограничиваясь удаленной работой. Стало труднее установить такой же уровень доверия, как при личной встрече. Глобальный кризис повлиял на общую ситуацию со спросом, что еще больше усложнило поиск нового бизнеса.

В дальнейшем, главное - скорректировать свое поведение и подход к маркетинговым стратегиям. Они должны быть более новыми, более сложными, более активными и должны предоставлять продукты / услуги, которые больше выделяются на фоне конкурентов. В некотором смысле, невозможность встретиться лицом к лицу должна быть компенсирована «неопровержимыми фактами» о том, почему ваш продукт/услуга лучше, при этом данная информация должна быть передана очень эффективно.

Еще один пример того, что мы сделали во время кризиса – резко увеличили количество онлайн-семинаров по различным юридическим и бизнес-темам. Как только мы начали расширять их в период локдауна, мы увидели огромный прирост: к нам присоединилось в 2-3 раза больше людей, чем до кризиса, и это был большой успех. Однако - и это реальность с инициативами цифрового маркетинга - мы не наблюдаем увеличения количества новых запросов, поступающих с той же скоростью, что и в начале кризиса, и это связано с определенным уровнем усталости от цифровых коммуникаций.

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (4)

## Тимур Хамзин, СберРешения:

На рынке B2B очень сложно вести продажи с использованием только Zoom или других цифровых коммуникационных платформ, особенно когда речь идет о комплексных решениях. Гораздо проще продавать такие товары, как телевизоры или ноутбуки, через Интернет, но в нашем бизнесе, если мы посмотрим, например, на аутсорсинг финансовых функций, один только переговорный процесс может длиться 2-3 месяца. Но что многие компании упускают, когда говорят о цифровых продажах, так это то, что им нужно сосредоточиться на своей бизнес-модели. Может быть, последние месяцы в России были не лучшим временем для продаж, но определенно были хорошим временем для компаний, которые запускали новые продукты!

В ответ на 2020 г мы внедрили наши линейки продуктов, например, новый инструмент диагностики безопасности для ИТ-инфраструктур (с учетом увеличения числа кибератак), что имело большой успех. Мы также расширили наши цифровые решения, такие как онлайн бухгалтерский учет для малого и среднего бизнеса, используя схему подписки, при которой торговый представитель не требуется. Наконец, мы запустили новую область, которую мы называем B2B2C, и это относительно новая тенденция на российском рынке: здесь руководитель компании - наш клиент, а конечные пользователи - это сотрудники (например, для налоговых служб).

Что касается текущих клиентов, у нас есть давние отношения со многими из них, поскольку мы обычно сотрудничаем в рамках проекта более 10 лет. Мы предложили им бесплатную консультацию о том, как они могут адаптировать свой бизнес в условиях кризиса. В случае, если мы не смогли предложить им какую-либо помощь, мы порекомендовали их одному из наших партнеров в нашей Группе. В конце концов, на рынке B2B важно сосредоточиться на помощи клиентам, а слишком многие компании не прислушиваются к потребностям своих клиентов!

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (5)

## **Йохан Вардерплаетсе, Schneider Electric:**

Внедряя новые технологии устойчивого развития, многие компании уклоняются от инвестиций с неопределенной будущей выручкой. Одно из решений этой проблемы - гарантировать покупателю экономию.

Процесс выглядит следующим образом: мы посещаем предприятие, проводим аудит, а затем делаем вывод, какие услуги и технические решения необходимы для повышения эффективности производственного процесса. Мы рассчитываем экономию, сокращение выбросов CO2 и ожидаемую прибыль от проекта. Наконец, мы рассчитываем срок окупаемости, который гарантируем. В качестве примера предположим, что первоначальные инвестиции составляют 1 миллион евро с ожидаемым периодом окупаемости в 2 года. В случае, если по истечении этого периода будет реализована только половина ожидаемой экономии, мы компенсируем клиенту денежный эквивалент оставшейся половины в качестве штрафа. Этот процесс очень помогает в установлении доверия со стороны клиентов, поскольку у нас есть личная заинтересованность в успехе.

Примеры из реальной жизни включают розничный объект, цель которого - снизить стоимость энергии. Мы установили новое оборудование и предоставили услуги. В результате заказчик значительно снизил затраты на электроэнергию, а срок окупаемости проекта составил 3 года. Другой пример - пищевая промышленность: аналогичным образом нам удалось снизить стоимость электроэнергии и достичь фантастического срока окупаемости - 1,8 года.

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (6)

**Один из топ-менеджеров глобальной компании в области электронной торговли недавно заявил следующее на одном из наших семинаров:**

- Где деньги в цифровом формате? Это отличный вопрос, который вызывает замешательство среди компаний. И это замешательство возникает по разным причинам. Многие компании слишком поверхностно смотрят на цифровизацию. В своем цифровом путешествии они реализуют отдельные проекты, в которых хотят сделать что-то «красивое», например, модное приложение для мобильного телефона, которое принесет им хороший PR-релиз. Но часто эти решения даже не интегрированы в остальную ИТ-инфраструктуру компании и не поддерживают общую стратегию. Проще говоря, многие проекты терпят неудачу при прохождении теста «ну и что дальше?» и они не совсем актуальны для заказчика.
- Я бы сказал, что самые успешные компании не верят, что цифровизация – это просто больше продавать, вместо этого речь идет о реальном изменении впечатлений вашего клиента. Есть представление о том, что цифровые технологии – это еще один путь к рынку. Я с этим принципиально не согласен. Цифровые технологии могут быть частью пути к рынку, но они также должны решить часть проблем клиентов и улучшить качество обслуживания клиентов продуктами и услугами. Например, когда Nike начали улучшать свой цифровой опыт, они посмотрели на поставки онлайн-покупок. При покупке обуви наибольшее раздражение для клиентов вызывает процесс возврата, если обувь не подходит. Но теперь на коробке уже есть все нужные этикетки, так что вы можете одним движением на смартфоне сказать, какие продукты вы хотите вернуть. На следующий день его заберет одна из логистических компаний.
- Что касается рынка B2B: вопрос все больше будет уходить от «Что вы продаете и какова цена?» в раздел «Как вы продаете и где я могу купить ваш продукт?». Коммерческие покупатели также переходят на цифровые рынки, и компаниям необходимо убедиться, что они подключают свои продукты и цепочку поставок к тем локациям, где находятся их клиенты.

# Преодоление «дистанции» в процессе привлечения новых клиентов при цифровом взаимодействии (7)

**Другой руководитель одной из крупнейших социальных сетей в мире утверждает, что:**

- Поведение пользователей изменилось, и теперь у людей больше выбора, чем когда-либо, а также мгновенный доступ. Только в США на рынок вышли тысячи новых продуктов. У потребителей теперь больше точек соприкосновения, а на этапе стартапов идет ожесточенная конкуренция. Поэтому в маркетинге и в цепочке поставок вопрос следующий: «Как мы можем решить все проблемы, которые у нас есть (производство, цепочки поставок, финансы), и всегда ставить потребителя на первое место?» Мы наблюдаем рост неэффективности маркетинговых расходов. Что нам, как маркетологам, нужно сделать, так это отойти от этой модели, выйти из нашей заранее определенной целевой группы и ответить на вопрос: «Где новые потребители?» Например, вы уже думали о поколении Z? Они выросли полностью в цифровом формате и будут все больше требовать цифровых решений.
- Как вы собираетесь измерять ценность? Сейчас мы находимся в сфере, где определяем клиентский маркетинг 2.0, а это означает, что мы должны искать новые способы измерения ценности, и особенно важно расширение вашей клиентской базы, а также удержание существующих клиентов. Концепция трения всегда была важна, но теперь она стала еще более важной (трения - это когда приложения / веб-сайты загружаются слишком долго или слишком неудобны в использовании). В регионе EMEA, Центральной, Восточной Европе и России возможные издержки упущенной выгоды составляют 86 миллиардов долларов США только из-за трений. Итак, с точки зрения организации, возникает вопрос: как вы собираетесь сделать так, чтобы путь к покупателю был беспрепятственным? И помните, путь к новому клиенту должен учитывать два аспекта: 1) потребитель, а также 2) партнеры, с которыми вы работаете в своей цепочке поставок.



### **3. Гибридные решения и будущие технологии**

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (13)

- Руководители осознали, что «новой нормой» после кризиса будет поиск правильного баланса и правильного сочетания онлайн- и офлайн-решений, таких как цифровые продажи и обычная инфраструктура, или общедоступные облачные решения вместо собственных решений.
- Еще одним процессом, которым необходимо управлять, является то, что сочетание офлайн и онлайн не является статичным, и доля онлайн-решений будет продолжать расти в ближайшие годы.
- Удаленная работа является хорошим примером, и будущая бизнес-среда будет такой, где в среднем 20-50% сотрудников будут работать удаленно.
- На практике это означает, что 1-2 или даже 3 дня в неделю люди будут работать удаленно, в то время как офис останется центром внимания для бизнеса (хотя и в меньшей степени, чем раньше). Наилучшая практика предполагает, что необходимо установить фиксированные дни каждую неделю, когда большинство сотрудников приходят в офис, особенно для крупных проектов, где требуется согласованность, или для мозгового штурма и других командных мероприятий, требующих гибкого обмена идеями. Задачи, которые лучше выполнять изолированно (такие, когда нужно сесть и выполнить), можно выполнять в дни удаленной работы.

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (13)

- Компании в области обрабатывающей промышленности или других областях, где есть рабочие, могут захотеть пересмотреть отношения с широким распространением работы дома. Справедливо ли для производственного персонала тратить время и деньги на дорогу на работу и обратно, в то время как ИТР (обычно более высоко оплачиваемые) работают в комфортных условиях дома? Чтобы избежать напряженности в ментальности «мы против них», компаниям лучше всего применить проактивную стратегию взаимодействия в данном вопросе.
- Меньший спрос на офисные помещения приведет к сокращению расходов, хотя чистый эффект от экономии будет ограничен, т.к. больше ресурсов будет направлено на IT подразделения и цифровые решения.
- Облачные технологии - еще один хороший пример гибридного подхода, и мы подробно остановились на этом в нашем последнем отчете.
- Предпосылки заключаются в том, что облачные технологии коренным образом изменили бизнес-модель ИТ-провайдеров. В прошлом основной бизнес-концепцией было продать базовый продукт / программное обеспечение, а затем заставить потребителя тратить больше за счет обновления продукта или новых версий практически того же продукта. Прекрасным примером этого является необходимость обновлять Microsoft Office каждые несколько лет. Хотя необходимость физического похода в магазин за обновлением Microsoft Office звучит сегодня архаично. Однако это произошло не так давно и демонстрирует, как цифровизация изменила методы ведения бизнеса.
- Современная бизнес-концепция заключается в том, чтобы оформить регулярную абонентскую подписку, при которой весь пакет IT решений мог бы быть мгновенно разблокирован.

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (13)

- Облачные вычисления не так широко распространены в России, как во многих других сопоставимых регионах.
- У этого есть 3 взаимосвязанные причины:
  - Многие крупные организации имеют внутренние политики, запрещающие запуск своих процессов через облако. Это особенно касается тяжелой промышленности и, конечно, государственных /дочерних компаний или организаций, связанных с национальной безопасностью. Когда они действительно используют облачные сервисы, это, как правило, небольшие проекты.
  - Российское законодательство жестко регулирует облачные услуги, включая требования к локализации.
  - Крупные зарубежные облачные провайдеры сейчас находятся перед дилеммой «курица и яйцо»: им придется вложить значительные средства в Россию, чтобы выполнить требования законодательства. Но поскольку крупные корпорации в России относятся к ним с предубеждением, у них есть гораздо более слабое экономическое обоснование для подобных инвестиций.

## Андрей Кутуков и Артур Гиоев, Micro Focus:

Большим преимуществом облака является то, что модель потребления намного удобнее, чем модель инвестирования в традиционную инфраструктуру. Облако в России гибридное, и оно было гибридным уже до кризиса. Одна из основных причин заключается в том, что в России действуют жесткие правила в отношении того, что вы можете хранить в облаке, а что нет. И мы не видим, что регулирование в ближайшее время смягчится, скорее наоборот: все последние новости о хакерских атаках, утечках данных, росте цены на данные (которая значительно растет, поскольку все больше повседневной жизни ведется в цифровом формате) и так далее, указывает на то, что регулирование останется жестким, а инвестиции в ИТ-безопасность будут расти, и это очень важная тема, которую предприятиям следует учитывать.

Эти разработки привели к тому, что все больше компаний переходят на частные облачные решения. Частное облако особенно полезно для основных данных компаний, хотя общедоступное облако все же может оказаться полезным для менее конфиденциальных / менее актуальных данных.

Решения для частного облака могут иметь различные конфигурации, при этом можно найти частное облако, как сегмент общедоступного облака, и эта модель все чаще используется крупными поставщиками облачных услуг для своих клиентов. Другими словами, в их общедоступном облаке есть частный сегмент, который выделен только для одной компании. Даже компании, предлагающие программное обеспечение как услугу, для своих основных клиентов предоставляют такую специализированную инфраструктуру.

- Поскольку за последний год все больше компаний начали использовать облачные сервисы, для большинства менеджеров стало очевидно, что использование облака имеет определенные преимущества. Вероятно, самым большим преимуществом является то, что можно быстро нарастить мощность, приобретя больше подписок.
- Однако некоторые проблемы с облаком остаются: крупные агрегаторы (такие как Google Cloud) не работают в России, и во время кризиса производительность снизилась, поскольку слишком много людей пытались одновременно получить доступ к сетям.
- Если будут введены новые санкции, существует вероятность того, что американские технологические гиганты остановят оказание своих услуг компаниям в России.
- Как недавно заметил один из руководителей западной компании, изучающей вопросы регулирования российского рынка:
- «Центральная, Восточная Европа и Россия - растущие рынки, и это здорово. Но регулирование - это единственное, в чем нам нужно удвоить усилия и инвестировать больше, чтобы мы были лучше подготовлены и еще более осведомлены при выходе на эти рынки. Мы определенно вернулись в фазу локализации, когда местные законы и правила важнее, чем глобальные. Лучшее, что вы можете сделать сейчас, - это действовать строго в соответствии с государственными правилами. И важен не только взгляд правительства, но и то, как все воспринимается с точки зрения общественности».

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (14)

- Лучшая практика предлагает диверсифицированный подход с использованием многоканальной стратегии: использовать облачные сервисы для неосновных задач, чтобы оставаться гибкими и лучше справляться с волатильностью, а более важные данные и процессы компании хранить на месте или в частных сегментах облака.
- Многие компании сомневаются в том, что какая-либо из разрекламированных технологий, таких как беспилотные автомобили, станет популярной в 2021 г или в ближайшие 2-3 года. Безусловно здесь наблюдается определенный прогресс, и технологии «достигают цели».
- Тем не менее, мы не видим, чтобы какие-либо футуристические аспекты цифровизации (например, беспилотные автомобили) стали массовой тенденцией в России даже через 2-3 года.
- Это не обязательно связано с тем, что технологии не будут готовы. На самом деле, экосистема, окружающая эти технологии, все еще отсутствует - прежде всего, законодательная база и общая дорожная и цифровая инфраструктура.
- Некоторые технологии сталкиваются с меньшими препятствиями, например, дополненная реальность, которая открывает большие возможности по мере того, как удаленная работа, вебинары и программы дистанционного обучения становятся все более распространенными в мире.
- Распределенный цифровой реестр - еще один пример технологии, которая становится все более полезной для приложений, где требуется аутентичность, например, в области прав интеллектуальной собственности.

## **Йохан Вандерплаетсе, Schneider Electric:**

Что касается образования и обучения, я считаю, что старая обычная система образования, когда преподаватель читает студентам лекцию в большой аудитории, мертва. Конечно, у студентов по-прежнему будут коллективные занятия. Но нам также необходимо адаптироваться к цифровой среде, например, через виртуальную и улучшенную реальность. В будущем мы сможем направлять учителей из других мест в мире через голограммы. Возможности безграничны. Инновационные школы будут работать в партнерстве с самыми передовыми исследовательскими центрами по всему миру, и это только обогатит учебный опыт учащихся, который станет гораздо более адаптированным к потребностям студентов, которые смогут проходить курсы повышения квалификации в течение всей жизни. Это уже начинает происходить с некоторыми университетами в России, которые предлагают опыт транснационального обучения и внедряют цифровые инструменты. Но хотелось бы, чтобы это произошло еще быстрее.



## Андрей Кутуков и Артур Гиюев, Micro Focus:

Наверное, самая большая область для размышлений, предположений и прогнозов относительно цифровизации - это то, как и в какой степени "онлайн" и "офлайн" будут смешиваться и объединяться. Мы не вернемся к тому, что было до пандемии, но и не останемся в прежнем состоянии. Медленно, но верно люди все больше привыкают к онлайн услугам.

Зависимость от программного обеспечения будет расти, а приложения будут становиться быстрее, сложнее и иметь больше функций. Ключевым моментом здесь является то, что по мере роста зависимости от приложений растет и важность качества программного обеспечения, особенно с точки зрения кибербезопасности.

Что касается более футуристических применений цифровых решений, давайте рассмотрим в качестве примера беспилотное вождение. Проблема с беспилотными автомобилями заключается не в самой технологии - технология уже очень близка к тому, чтобы быть готовой. Большой проблемой является государственное регулирование и наличие инфраструктуры. Еще предстоит ответить на такие вопросы, кто понесет ответственность в случае аварии? Как автономные автомобили будут справляться с обстановкой, которая не стандартизирована под нужды технологии? Автономные автомобили связаны друг с другом, но как быть в отдаленных местах, где связи нет? Что делать с плохими дорожными условиями, отсутствием дорожных знаков или необходимостью объехать частичную блокировку дороги в более отдаленных регионах?

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (17)

## Денис Хабаров, Baker McKenzie:

Гибридные решения - это будущее, начиная с облака, где уже есть и будет сочетание общедоступных и частных облачных решений, а также ресурсов, размещенных на территории компании. Кибербезопасность продолжает оставаться важной проблемой, поскольку все переходит в онлайн режим, а количество хакерских атак за последний год увеличилось в 2-3 раза. Компаниям необходимо решить, какие данные являются конфиденциальными, и какие различные технические решения могут быть использованы для тех или иных данных.

Конечная цель распределенного реестра - гарантировать подлинность. И уже существуют различные способы применения этой технологии. Например, iPChain - это блокчейн-платформа, которая позволит поддерживать и извлекать коммерческую выгоду из цифровых ИС с помощью смарт-контрактов.

Мы выполняем много работы, связанной с машинным обучением и искусственным интеллектом, например, создаем платформу, которая позволит нашим клиентам получать индивидуальные IP-решения в области товарных знаков. Это поможет проанализировать, какие товарные знаки наиболее эффективны, а расширенные инструменты позволят улучшить обслуживание наших клиентов. И мы только что завершили проект с Microsoft и СберБанком по искусственному интеллекту. В России есть как минимум 5-6 областей, в которых ИИ уже широко распространен: здравоохранение (обеспечение диагностики, разработка лекарств), финансы (особенно коммерческие банки, которые используют ИИ для оценки кредитоспособности), электронная коммерция (часто предлагаются индивидуализированные и персонализированные предложения), управление коммунальными услугами / управление дорожным движением и, наконец, интеллектуальные правительственные решения (штрафы за нарушение правил дорожного движения и т.д.).

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (18)

## Тимур Хамзин, СберРешения:

Мы думаем, что рынок сквозных облачных решений в России вырастет на 20-30% в 2021 г. Большинство наших новых продуктов, которые мы разрабатываем, основаны на облаке. Это одна из крупнейших тенденций 2020 и 2021 годов и очень полезная технология.

До кризиса, когда мы выясняли, кто в России заказывает облачные решения для B2B, это были в основном ИТ-компании или, может быть, какие-нибудь фармацевтические компании. Сейчас поступают запросы от производства, розничной торговли, и все больше отраслей начинают использовать наши решения. Мы также видим, что крупные предприятия начинают расширять области, в которых они используют облако. Некоторые даже переместили в облако свои наиболее важные функции (такие как управление персоналом или бухгалтерский учет).

Что касается ИТ-инфраструктуры, то большинство компаний используют гибридную схему, при которой часть инфраструктуры они держат у себя, а часть передают на аутсорсинг в облако. Однако количество кибератак в России в 2020 г увеличилось примерно в 4 раза, и компании с менее развитой ИТ-инфраструктурой все чаще приходят к выводу, что облачные решения (которые оснащены всеми современными средствами кибербезопасности) защищают их лучше, чем собственная инфраструктура.

# Гибридные/многоканальные решения и будущие технологии (19)

## Сергей Халяпин, Citrix:

Мы не видим никаких грядущих технологий, которые коренным образом изменят 2021 г так, как 2020 г изменил Covid кризис. В каком-то смысле все, что могло произойти, уже произошло!

Следовательно, в 2021 г мы увидим консолидацию и, в крайнем случае, постепенное улучшение фундамента, созданного в прошлом году.

Однако важно проводить различие между отраслями: IT-компании, удаленная доставка (продукты питания, другие товары), онлайн-развлечения/телевидение и в некоторой степени фармацевтика - все они являются явными победителями кризиса и имеют лучшие стартовые позиции, чем другие отрасли.

Я вижу большой потенциал для виртуальной и дополненной реальности. Представьте себе потенциал для путешествий за границу, сидя в своей квартире. Это не полная замена реальному путешествию, но для многих, у кого нет средств или времени на длительные поездки, это фантастическая возможность.

Еще одна сфера применения виртуальной реальности - образование: сидеть в классе в любой точке мира, искать лучших учителей и репетиторов. Как и в случае с любыми новыми технологиями и решениями, здесь тоже есть свои проблемы, например, требуется большая самодисциплина, чтобы учиться в одиночку, а не в классе. Но возможности есть, и, как и в любом другом аспекте жизни, одни будут использовать эти возможности, а другие - нет!

## **4. Кадровые ресурсы: цена удаленной работы**

# Удаленная работа - первоначальное внедрение и текущие проблемы (21)

- Масштабный переход на удаленную работу стал одним из самых больших изменений, которые принес 2020 г. Вместе с ним появился целый ряд новых вопросов, связанных с персоналом:
  - Как сделать так, чтобы сотрудники эффективно выполняли свою работу без непосредственного руководства?
  - Как сделать так, чтобы все работали над достижением общей цели?
  - Какова моя функция как менеджера, если я не могу руководить напрямую?
  - Как обеспечить обмен идеями и как поддерживать творческий потенциал?
  - Как вы управляете отношениями между "белыми воротничками" (которые могут работать дома) и "синими воротничками" (многим из которых все равно приходится ходить на работу)?
- Чтобы развеять некоторые из этих опасений, мы спросим в ответ: действительно ли вы знали, сколько времени требовалось сотрудникам на выполнение задач до внедрения удаленной работы? Могли ли вы действительно сказать, что в течение большей части рабочего дня каждый член команды был сосредоточен или отвлечен? Сколько точно перерывов на кофе или сигареты было у сотрудников каждый день? Мы формулируем эти вопросы провокационно, чтобы подчеркнуть, что некоторые аспекты удаленной работы субъективны, а те члены команды, которым вы могли бы доверить выполнение работ, продолжают их выполнять.
- Однако мы не хотим преуменьшать многие реальные проблемы, связанные с удаленной работой, и здесь выделяем 3 аспекта:

# Удаленная работа - первоначальное внедрение и текущие проблемы (22)

- 1. Технический этап:** в начале 2020 г компании были в первую очередь озабочены тем, как обеспечить возможность удаленной работы, будь то с помощью облачных сервисов или других альтернатив, таких как удаленный доступ к ПК. Все внимание было сосредоточено на том, как быстро внедрить жизнеспособные решения, чтобы не допустить остановки всего бизнеса. Без технологической базы удаленная работа: а) по умолчанию невозможна, или б) утомительная и трудоемкая (медленные соединения...) и с) рискованная (вопросы ИТ-безопасности).
- 2. Организационный этап:** как только персонал был "переведен" на удаленную работу, менеджерам пришлось начать перенастраиваться на новую реальность управления. Если раньше во многих традиционных компаниях в России существовали заранее установленные графики (например, когда сотрудники должны были приходить на работу утром в определенное время), а менеджеры могли "ходить по этажам" и управлять лично, то теперь все изменилось. Сначала руководители высшего звена не были уверены в том, как справиться с новой ситуацией, но большинство быстро освоились и успешно перестроились.
- 3. Этап «Кадровые ресурсы»:** первые два этапа - технический и организационный - в целом были выполнены большинством компаний очень хорошо. Это не означает, что сначала во втором квартале 2020 г не было никаких проблем, но в 2021 г мы не слышали, чтобы руководители жаловались на технические или управленческие проблемы, связанные с удаленной работой. Удаленная работа - это «новая норма».

# Удаленная работа - первоначальное внедрение и текущие проблемы (23)

- Однако эмоциональная нагрузка на сотрудников, работающих удаленно, стала более заметной.
  - В нашем опросе мы спросили руководителей, оказывает ли удаленная работа дополнительную нагрузку на сотрудников:
    - 47% говорят, что сейчас больше стресса, когда люди работают из дома.
    - 31% говорят, что все осталось на прежнем уровне / мало что изменилось.
    - 22% говорят, что люди меньше подвержены стрессу, потому что работают из дома.
- 47% означает, что каждый второй сотрудник сейчас испытывает больший стресс, чем раньше, и только каждый пятый говорит, что он менее подвержен стрессу. Что примечательно в этих цифрах, так это то, что теоретически удаленная работа должна снижать стресс:
- Не надо тратить время на дорогу (для некоторых это занимает несколько часов каждый день и в большинстве случаев вызывает стресс).
  - Меньше межличностных трений с другими коллегами; больше внимания сосредоточено на выполнении работы.
  - Больше гибкости при выполнении ежедневных задач.
- Но в действительности все наоборот: удаленная работа (или как один из менеджеров назвал ее «современный аутсорсинг офисных помещений») продолжает нарушать баланс между работой и обычной жизнью, ускоряя развитие тенденции, при которой использование мобильных телефонов и смартфонов делает сотрудников доступными в режиме 24/7.
  - Еще одним дополнительным элементом удаленной работы является то, что страдают «мягкие элементы» и межличностные отношения: люди меньше чувствуют себя командой, у них меньше связей, и большинство аспектов человеческого взаимодействия стало функциональным.



# Удаленная работа - первоначальное внедрение и текущие проблемы (24)

- Креативность и генерация идей также могут пострадать в такой среде: вместо того, чтобы идеи воплощались в жизнь, все живут изолированно, произнося по очереди свои монологи в веб-камеру.

## **Денис Хабаров, Baker McKenzie:**

Кажется, что удаленная работа утомляет людей. Мы ожидаем, что после того, как пандемия утихнет, все вернутся в офис только для того, чтобы попытаться снова вести нормальную трудовую жизнь, включая соблюдение баланса границ между работой и личной жизнью.

После этого промежуточного периода следующим шагом будет переход к гибриднему рабочему графику, при котором больше людей будут работать удаленно, чем до Covid, но офис останется неотъемлемой частью работы и жизни.

## **Андрей Кутуков и Артур Гюев, Micro Focus:**

Одним из аспектов удаленной работы является то, что страдает творчество. В прошлом проблема заключалась в том, что не было достаточно времени, чтобы побыть одному и по-настоящему поразмышлять над проблемами. Теперь возникает прямо противоположная проблема: меньше естественных (повседневных) разговоров с коллегами, а те, которые есть, обычно происходят в одной команде, и поэтому страдает межфункциональное взаимодействие и общение.

# Удаленная работа - первоначальное внедрение и текущие проблемы (25)

## Сергей Халяпин, Citrix:

Мы работаем на международном уровне и взаимодействуем со многими коллегами по всему миру. По нашему опыту, последние 12 месяцев привели к повышению уровня стресса среди сотрудников. Раньше между работой и свободным временем были четкие границы. Даже время, затрачиваемое на дорогу на работу, которое обычно изображается людьми как пустая трата времени, в некотором смысле помогло предоставить людям небольшие периоды времени, в которые можно было бы мысленно отдохнуть после напряженного рабочего дня. Ничего из этого больше невозможно - теперь вы просыпаетесь, и в тот момент, когда вы открываете глаза утром, вы практически в офисе и от вас уже ждут выполнения работы.

Координация повседневной жизни в семье - тоже нелегкая задача, хотя, есть ли у вас дети или нет, имеет огромное значение. Для очень многих семей доступно максимум 1-2 компьютера, и вы увидите, как родители (для работы) и дети (для школы) пытаются получить доступ к этим компьютерам. Вдобавок ко всему скорость интернета падает, так как все находятся в сети одновременно.

Еще один важный момент - это потеря межличностного взаимодействия с коллегами: перерывы на кофе, рассказывание анекдотов или просто высказывание о том, что кого-то что-то расстроило. Меньшее количество межличностных взаимодействий, особенно в течение продолжительных периодов времени, повлияет на командный дух. Это особенно актуально для новых членов команды, которые полагаются на других коллег, которые могут «показать им основы» и познакомить их с лучшими практиками компании, но сейчас они не оказывают прямой поддержки. Одно из решений, которое мы нашли, это виртуальные перерывы на кофе. Мы целенаправленно включаем их в повестку дня, и идея состоит в том, чтобы у каждого была возможность поделиться вопросами, не связанными с работой, если они того пожелают. Сейчас это стало частью нашей еженедельной рутины, и хотя это небольшая инициатива, но, судя по отзывам, она очень эффективна.

# Гибридные решения для рабочего пространства (26)

- Будущее работы и офиса после карантина будет сочетанием того, как оно было до кризиса и как оно есть сейчас: офис останется центром внимания для бизнеса, но часть людей, которые работают удаленно, существенно увеличится до 20-30-40%.
- Это часть продолжающейся тенденции, когда «все становится гибридным». Это уже не физическое и цифровое решение, а скорее вопрос в том, как сочетание этих двух компонентов может дать оптимальные результаты (хотя в этом сочетании доля цифровых решений по отношению к общему количеству будет неуклонно увеличиваться в обозримом будущем).
- Наш опрос показывает, что после того, как кризис закончится, лишь небольшая часть руководителей (20%) ожидает, что лишь несколько сотрудников будут работать из дома. Мы определяем «мало кто работает из дома» как 0–10% от общей численности сотрудников, работающих на дому.
- 38% говорят, что большинство сотрудников будут работать в офисе, но значительная часть будет работать удаленно (10-30% от общей численности персонала).
- 36% ожидают, что их сотрудники будут работать удаленно после кризиса (40-60% от общей численности персонала).
- И некоторые (6% руководителей) пойдут дальше и более 60% всего персонала будут работать удаленно.
- Эти результаты весьма примечательны: в России 42% - почти половина всех руководителей - ожидают, что по крайней мере 40% их сотрудников будут работать удаленно, а многие из них дойдут до 50-60% от общей численности персонала.

# Гибридные решения для рабочего пространства (27)

- Многие члены нашей группы являются представителями транснациональных компаний, часто базирующихся в Москве, и мы признаем, что более мелкие компании в регионах России могут не последовать их примеру в той же мере. Но это не меняет того факта, что произошел значительный (и постоянный) сдвиг в рабочем пространстве.

## **Андрей Кутуков и Артур Гиюев, Micro Focus:**

Многие компании, о которых мы говорим, уже приняли решение, что, по крайней мере частично, сотрудники будут продолжать работать из дома даже после того, как ситуация снова нормализуется. Существуют различные модели того, как это сделать, но чаще всего мы слышим о сотрудниках, работающих удаленно 2–3 дня в неделю. Что касается офисных помещений, единственное последствие, которое мы можем здесь увидеть, - это снижение спроса.

## **Александр Монин, Baker McKenzie:**

Что касается работы, мы не ожидаем, что все вернется к прежнему состоянию. Вместо этого будет сочетание удаленной работы и прихода в офис. Причины очевидны: это обеспечивает максимальную гибкость, помогает сотрудникам лучше организовать себя и потенциально дает экономию средств.

Что касается практических шагов, когда пандемия закончится (или установится новая норма), мы планируем сначала всех вернуть в офис, чтобы восстановить неформальные связи и отношения, которые были и которые могли быть немного повреждены из-за того, что люди не виделись так долго. По истечении этого начального периода мы рассмотрим альтернативные варианты, например, 3-4 дня в офисе и 1-2 дня дома.

## Тимур Хамзин, СберРешения:

Гибридная схема, сочетающая удаленную работу и приход в офис, будет для нас будущим. Раньше нам требовалось большое количество офисных площадей, но за последний год мы поняли, что в гибридной схеме (2 дня в офисе и 3 дня из дома) в этом нет необходимости. Продолжая использовать гибридную схему, мы будем предлагать и другие решения, такие как совместное использование рабочих столов сотрудниками.

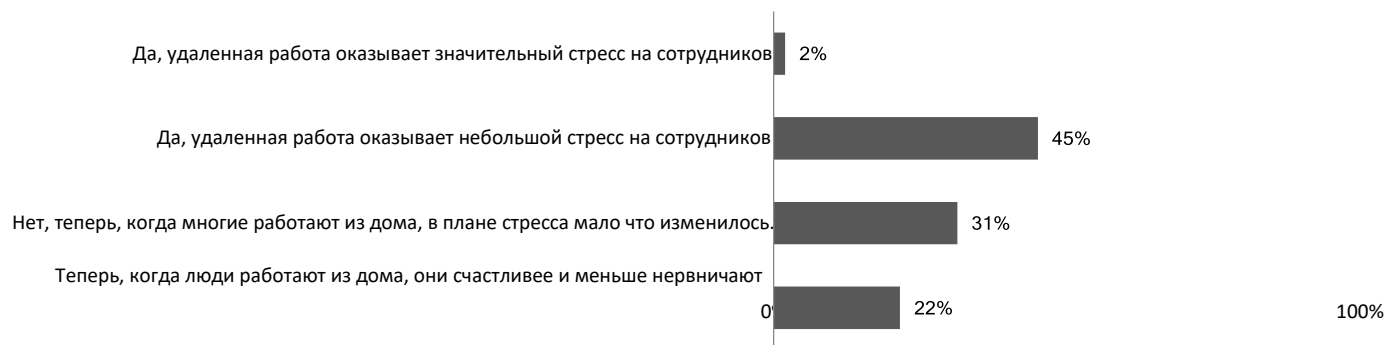
Но многое зависит от функции сотрудника: отдел продаж не будет работать удаленно, как это делают некоторые вспомогательные отделы, такие как ИТ и бухгалтерия. Те, кто обрабатывает персональные данные, также продолжают посещать офис по соображениям кибербезопасности. Кроме того, бывают самые разные личные ситуации: у некоторых есть дети, и они предпочитают приходить в офис, а другие переехали за пределы Москвы и счастливы, работая за городом. Откровенно говоря, я слышал, как отрицательные, так и положительные отзывы об удаленной работе, но ключевым фактором является то, что это работает! И это будет определять основные бизнес-решения.

## **Йохан Вандерплаетсе, Schneider Electric:**

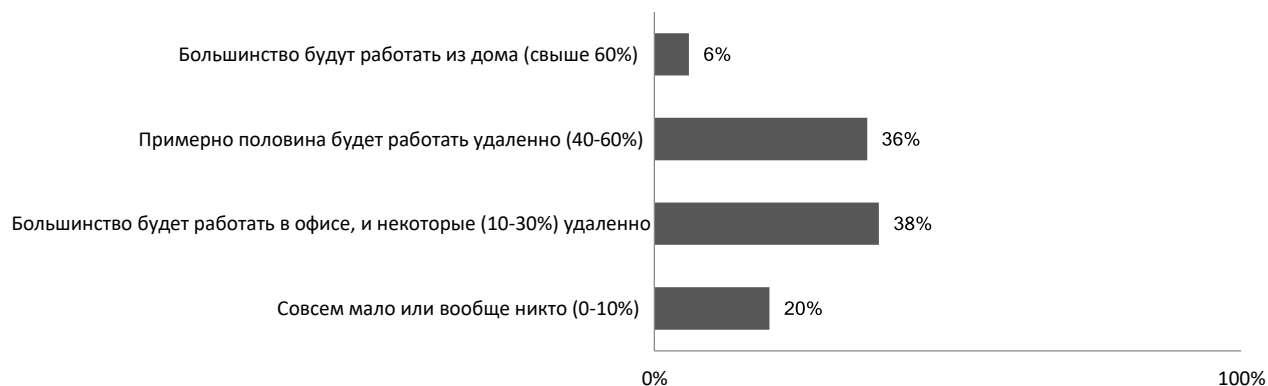
Мы ожидаем снижения спроса на офисные помещения, фактически это уже происходит. Это, с одной стороны, вызов для нашего бизнеса, поскольку коммерческая недвижимость является для нас важным сегментом бизнеса. Но это также создает возможности. Здания становятся все более «умными» и автоматизированными. Например, переговорные комнаты и рабочие места бронируются работниками заранее, например, через приложение на их смартфонах. Такие интеллектуальные технологии также помогают снизить затраты на электроэнергию и обеспечить экономию средств. Это улучшает качество работы и, кроме того, имеет экономический смысл.

# Гибридные решения для рабочего пространства (30)

**Оказывает ли удаленная работа дополнительную нагрузку на ваших сотрудников (наблюдаете ли вы более низкие оценки удовлетворенности сотрудников или большее «выгорание» и т.д.)?**



**Какой процент сотрудников продолжит работать удаленной после кризиса?**



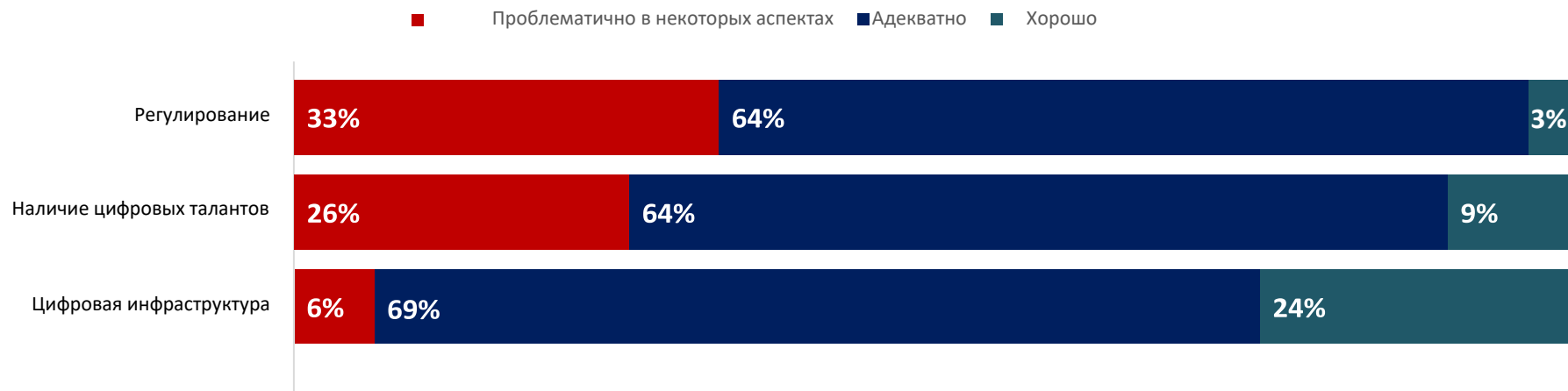
## **5. Какие проблемы существуют в цифровизации в России?**



- В условиях цифровой трансформации компании в России больше борются с «внутренними» проблемами, чем с «внешними»: есть ли у вашей компании правильная культура? Вы ставите четкие и измеримые цели, получаете полную поддержку со стороны высшего руководства, создаете небольшие кросс-функциональные команды и ориентируете корпоративную культуру на гибкость, креативность и отсутствие страха перед неудачей?
- Когда в нашем опросе 2020 г мы спросили, какие наибольшие трудности у руководителей возникли в связи с цифровой трансформацией в России, первая тройка ответов была связана с внутренними проблемами компании:
  - Работа с устаревшими системами (52%)
  - Работа с внутренней стороной цифровизации (49%)
  - Недостаточное выделение ресурсов (47%)
- На вопрос о том, какие компании ставят перед собой основные задачи / цели с точки зрения цифровизации, три основных ответа были следующими:
  - Улучшение качества обслуживания клиентов (75%)
  - Повышение внутренней производительности и эффективности (73%)
  - Разработка новых бизнес-моделей и потоков доходов (52%)
- Компании B2C обычно сосредотачиваются на аспектах, ориентированных на клиента, и считают повышение внутренней эффективности важным, но в целом это, как правило, не является основным двигателем их стратегии цифровизации.

- Во многих компаниях B2B, особенно в обрабатывающей или тяжелой промышленности, все наоборот: они используют цифровые технологии в основном для повышения внутренней эффективности.
- Что касается «внешней среды», главные 2 проблемы, которые видят руководители:
  - Регулирование
  - Наличие цифровых талантов
- Честно говоря, только 33% утверждают, что сталкиваются с большими проблемами с регулированием, и только 3% считают ситуацию «хорошей». Многое будет зависеть от вашей отрасли, и те, кто работает на передовых рубежах технологий и инноваций, могут столкнуться с большими трудностями в связи с законодательством (или тем фактом, что еще нет четкого законодательства).
- Цифры наличия талантов аналогичны цифрам по регулированию: 26% испытывают проблемы с поиском нужных людей, но большинство (64%) полагают, что ситуация под контролем, а 9% считают, что все хорошо.

## Насколько хорошо бизнес-среда в России поддерживает вашу цифровую трансформацию?



- Мы опубликовали HR отчет в России, в котором более подробно рассматривается вопрос о поиске нужных сотрудников для стратегий цифровой трансформации компаний.
- Общий вывод заключался в том, что внешние кандидаты, как правило, дорогие, часто не приносят ожидаемых результатов или их переманивают через 1-2 года и они преждевременно покидают компанию.
- В ответ на это компании обращаются к своему внутреннему кадровому резерву и продвигают, обучают существующих сотрудников, чтобы заполнить открытые вакансии для своего цифрового бизнеса.
- Для большинства должностей в продажах, маркетинге или отношениях с клиентами требуется, чтобы сотрудник хорошо разбирался в ИТ-процессах, но не был экспертом в области ИТ.
- Лучшая практика – нанимать тех, у кого есть талант и интерес, а затем привлекать экспертов для их обучения.
- Данные нашего опроса подтверждают следующие выводы:
  - 56% руководителей говорят, что они в основном подготавливают внутренние кадры на позициях, связанных с цифровыми технологиями.
  - 35% одинаково продвигают внутренние ресурсы и нанимают внешних экспертов.
  - Только 9% говорят, что нанимают в основном со стороны.
- Бывают ситуации, когда требуется наем со стороны (в идеале, когда электронный бизнес начинает расти и быстро требуются дополнительные ресурсы), но для многих предприятий, особенно в начале

цифровой трансформации, необходимо проанализировать локальную организацию и создать команду, состоящую в основном из текущего персонала, который стремится к достижению лучших результатов.

- Эксперты в области цифровой трансформации невероятно полезны в виде консультативных функций. Таким образом, эксперты, которые в противном случае не были бы заинтересованы в работе в «нормальной компании», могут быть привлечены в качестве консультантов для ответа на важные вопросы, на которых организация может «застрять», и для обеспечения того, что компания движется в правильном направлении.
- Еще одним важным аспектом является тренинг кадровых специалистов, поскольку наем сотрудников в области цифровых технологий для некоторых компаний может быть нелегким. Названия должностей для цифровых должностей могут быть неясными, и в отличие от таких областей, как финансы или бухгалтерский учет, трудно понять, какими возможностями действительно обладает кандидат. Не помогает и тот факт, что технологии постоянно развиваются и меняются.
- К сожалению, в этой ситуации нет простого решения; HR отделы должны выработать опыт, и ИТ-отделы также должны поддерживать и направлять процесс подбора персонала.

### Сергей Халяпин, Citrix:

Относительно того, что нужно искать в идеальном кандидате: технология, межличностные и бизнес навыки. Однако людей, сочетающих все эти компоненты, очень мало! На таких сотрудников идет настоящая охота. Вопрос в том, что делать, если кто-то силен в одной области, а в другой - нет? Здесь все зависит от должности: если мы ищем кодировщика, то нам нужен IT специалист. Это ясно. Но если мы ищем менеджера или иную позицию в цифровом маркетинге и продажах, мы рассматриваем более высокую оценку личности и коммуникативных навыков, нежели технологический аспект. Технические аспекты могут быть изучены в процессе работы или в ходе прохождения тренингов, в то время как фундаментальные психологические характеристики трудно или невозможно изменить.

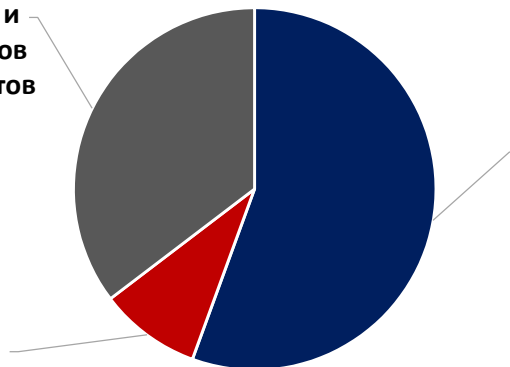
# Поиск цифровых талантов (38)

Используете ли вы текущий персонал для ведения своего цифрового бизнеса?

Мы одинаково продвигаем и обучаем текущих сотрудников и нанимаем внешних экспертов  
**35%**

Да, в основном продвигаем и обучаем текущих сотрудников  
**58%**

Нет, в основном нанимаем со стороны на позиции, связанные с цифровизацией  
**9%**



### **Йохан Вандерплаетсе, Schneider Electric:**

У нас очень сильная команда инженеров - новаторская, трудолюбивая и конкурентоспособная. Но главная проблема, которая стоит перед нами - не только для России, но и для всего мира - заключается в том, что цифровизация несколько смещает акцент с аппаратного на программное обеспечение. А работа с программным обеспечением требует новых навыков.

Во многих промышленных компаниях имеется большой опыт в области аппаратного обеспечения, но по мере того, как все больше и больше слоев программного обеспечения добавляются к решениям, это другой «тип языка», который требуется для донесения ценностного предложения до конечного потребителя. По иронии судьбы, конечный заказчик сталкивается с теми же проблемами, что и в условиях цифровой среды, и они, как правило, больше ориентированы на капитальные затраты и менее на операционные. Поэтому много усилий уходит на переподготовку людей и привлечение нужных сотрудников с необходимыми навыками.



- Определить позицию России с точки зрения «открытости для цифровизации» непросто.
- С одной стороны, Россия поддерживает цифровизацию: по сравнению с большинством других стран Россия представляет собой цифровое общество, и интеллектуальные технологии широко используются.
- Правительство становится все более цифровым, и в повестке дня национальных проектов стоит развитие электронного правительства. Конечно, есть региональные различия, но для Москвы многие государственные услуги можно использовать в цифровом виде.
- Кадровые документы теперь можно подписывать цифровой подписью, что очень помогает во время удаленной работы.
- Гражданский кодекс РФ позволяет сторонам во многих случаях ставить электронные подписи, что оказалось очень полезным.
- С другой стороны, руководители сообщают, что законодательство может быть сложным в России по сравнению, например, с европейским: 33% руководителей считают российское регулирование проблематичным в важных отношениях, в то время как 64% считают, что оно адекватно, и только 3% считают, что оно хорошее.
- Требования к локализации данных являются наиболее ярким примером ограничительного законодательства в России.
- Многие крупные предприятия, особенно в нефтяной, металлургической и горнодобывающей отраслях, а также в отраслях, связанных с государством, имеют внутренние политики, которые ограничивают виды облачных решений, которые можно использовать.

- Мы не утверждаем, что облачным сервисам следует доверять вслепую, и в текущей ситуации введенных санкций многие компании не хотят подвергаться ненужному риску (например, когда Соединенные Штаты ввели санкции против Венесуэлы, технологическая компания Adobe прекратила предоставлять там свои услуги).
- Компаниям необходимо провести анализ рентабельности использования облака, и некоторые руководители рассказали нам, что они успешно взаимодействуют с локальными поставщиками облачных услуг.

### **Александр Монин, Baker McKenzie:**

Правительство России значительно расширило предложение цифровых решений за последние 12 месяцев, на общем фоне особенно выделяется Москва. Столица действительно значительно продвинулась в предложении цифровых госуслуг, включая использование технологии искусственного интеллекта, которая помогла в борьбе с пандемией Covid. Одна из ключевых проблем заключается в том, что новые технологии по умолчанию работают в областях, которые еще не регулируются должным образом, поэтому правительство в конечном итоге решает, как действовать дальше. Положительным примером является трансграничная транзакция во время пандемии: существуют различные технологические решения для удаленной подписи документов (например, Adobe Sign). ГК РФ позволяет сторонам делать это в электронном виде, что оказалось весьма выгодным. Но есть и обратный пример: всякий раз, когда в процессе присутствует элемент утверждения со стороны правительства, все может быть сложнее. Например, вы можете совершить сделку M&A и подписать документы удаленно, но вам дополнительно потребуется нотариус (лично). Пока это так, компания все еще придерживается «старого способа работы». Западные страны иногда достигают прогресса быстрее - например, во Флориде есть новые цифровые решения, позволяющие подписывать письменные показания с помощью видео, что занимает всего несколько секунд. В конечном счете, с пандемией произошел огромный скачок в регулировании, при котором время и средства значительно экономятся, но прогресс еще впереди.

### **Тимур Хамзин, СберРешения:**

Наша отрасль (аутсорсинг) сильно выиграла от скачка в регулировании, вызванного кризисом: теперь мы можем подписывать кадровые документы в электронном виде, что устранило большую часть бумажной работы и действительно помогло в управлении удаленной работой.

### **Сергей Халяпин, Citrix:**

Государственные услуги за последние 12 месяцев существенно улучшились благодаря возросшим возможностям цифровых решений. Например, получение водительских прав: сейчас почти весь процесс находится в режиме онлайн, а для одного физического визита требуется онлайн-регистрация, и время ожидания стало минимальным. То же касается и общения с налоговыми органами.

### **Андрей Кутуков и Артур Гиоев, Micro Focus:**

Использование облака в России может быть непростым с точки зрения нормативных требований и того, что вы, как компания, можете хранить в общедоступном облаке. Тем не менее, мы по-прежнему видим, что эта тенденция сильно продвигается вперед, потому что модель потребления намного удобнее, чем модель традиционной инфраструктуры. Это будет комбинация, в которой менее конфиденциальные / менее актуальные данные могут храниться в общедоступном облаке, в то время как основные данные будут храниться в частном облаке. И эту модель все чаще используют крупные облачные провайдеры для своих клиентов. Даже компании, предлагающие программное обеспечение как услугу, для своих основных клиентов предоставляют выделенную инфраструктуру. Это частный сегмент в их общедоступном облаке.

## **6. Краткие выводы проведенного исследования**

Мы включили сюда все вопросы, которые задавали в ходе проведения исследования Цифровизация в России в феврале 2021 г. Выводы основаны на ответах, полученных от 102 респондентов.

Обратите внимание: для более удобного прочтения мы округлили результаты опроса до полных процентов. Это может привести к небольшой ошибке округления. Пример: 50,5% округляется до 51%, 49,5% округляется до 50%, и при сложении двух цифр возникает неправильное представление о том, что общая сумма превышает 100% (округлено 51% + округлено 50% = 101%)

### В какой отрасли или секторе работает ваша компания?



## Какого этапа цифровой трансформации достигла ваша компания в России?

■ Feb 2021 ■ Feb 2020 ■ Feb 2019

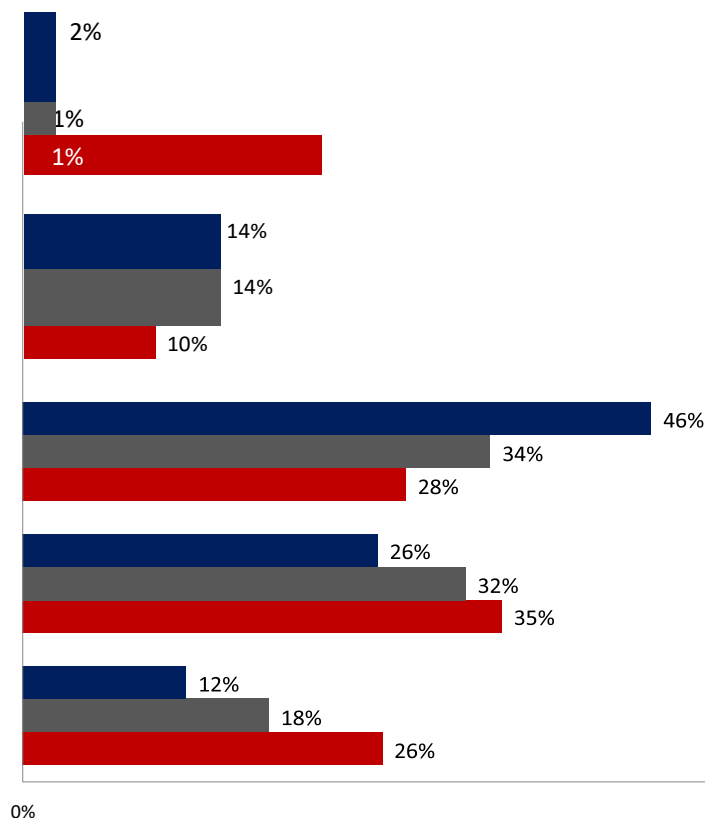
**Нарушители правил.** Мы развернули широкий портфель целевых цифровых инициатив по трансформации, которые подрывают отрасль, бросают ей вызов и приносят хорошие бизнес-результаты.

**Лидеры.** У нас есть портфель ключевых инициатив цифровой трансформации, которые находятся в стадии реализации и позволяют достичь значительных результатов в бизнесе, следуя четко определенной стратегии цифровой трансформации при пристальном внимании со стороны высшего руководства.

**Вовлеченные.** Мы запустили несколько общекорпоративных программ цифровой трансформации, которые начинают приносить ощутимые результаты для бизнеса.

**Планирование.** У нас есть несколько разрозненных инициатив по цифровой трансформации, сопровождаемых разработкой общекорпоративной цифровой стратегии при поддержке высшего руководства.

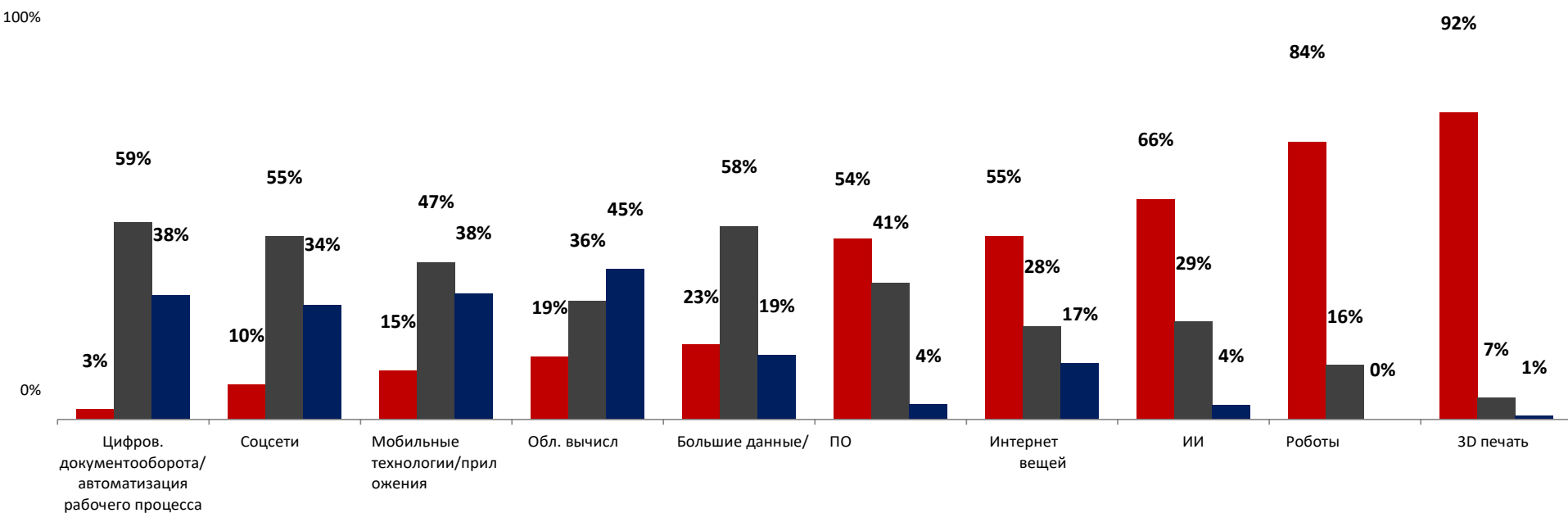
**Рассмотрение.** У нас есть несколько разрозненных инициатив и пилотных проектов по цифровой трансформации, и мы рассматриваем возможность их формализации в рамках корпоративных проектов при поддержке руководителей.



## Насколько широко ваша компания внедрила следующие цифровые технологии?

■ Не используем    ■ Огранич. использование    ■ Широко: полностью интегрирован в основные бизнес-операции

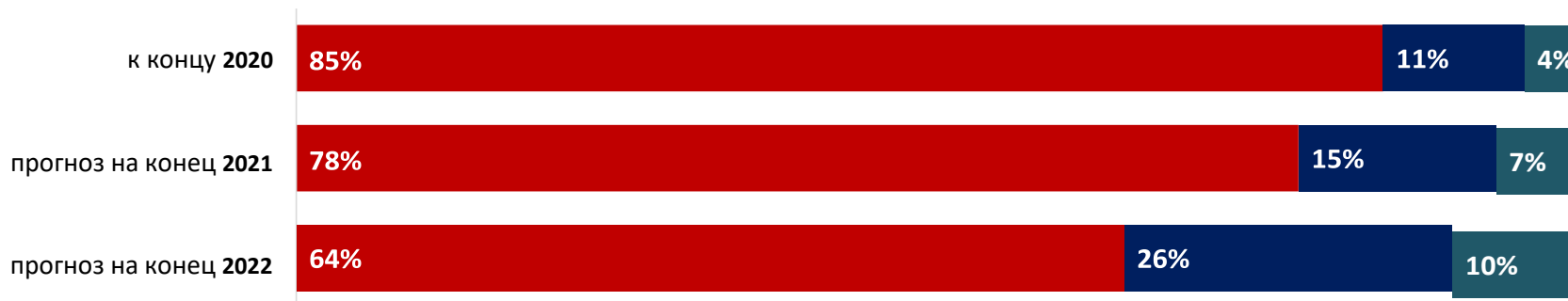
100%



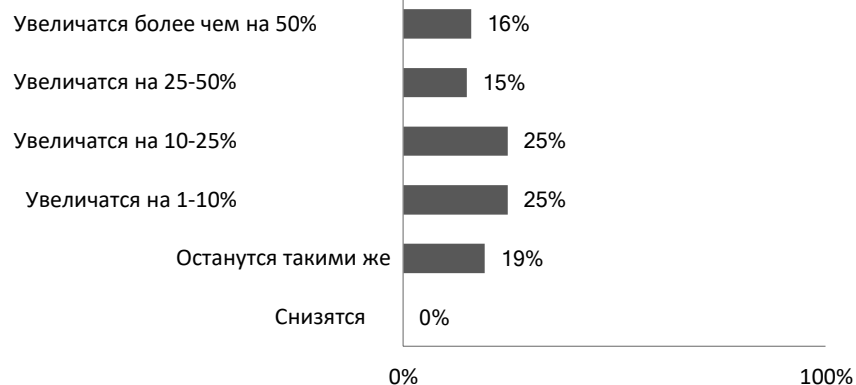


**Какая часть доходов вашей фирмы в России поступает от цифровых каналов и как вы полагаете, что изменится с течением времени?**

■ 0-19% от выручки   ■ 20-39% от выручки   ■ свыше 40% от выручки



**С точки зрения роста в%, чего вы ожидаете от продаж в сфере электронной торговли /цифровых технологий в России в 2021 г по сравнению с 2020 г?**

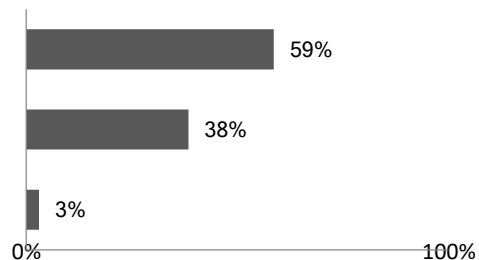


**Ваши планы на цифровизацию в 2021 г:**

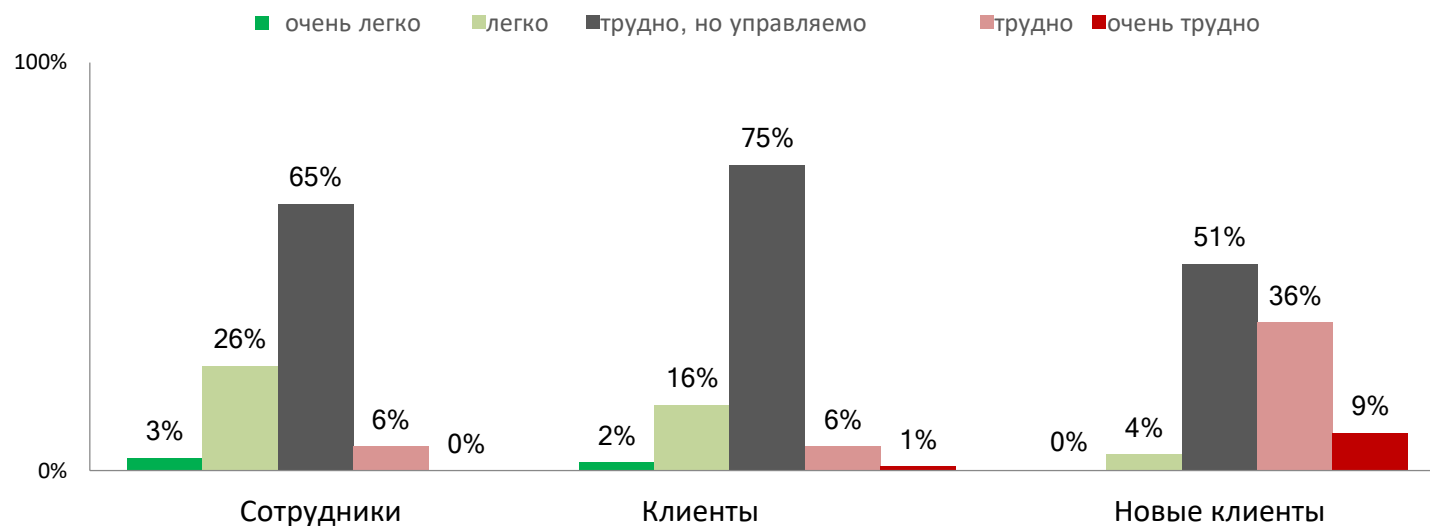
Мы планируем увеличить объем инвестиций и цифровизации, а также больше инвестировать в электронную коммерцию.

Планируем действовать в соответствии с планом

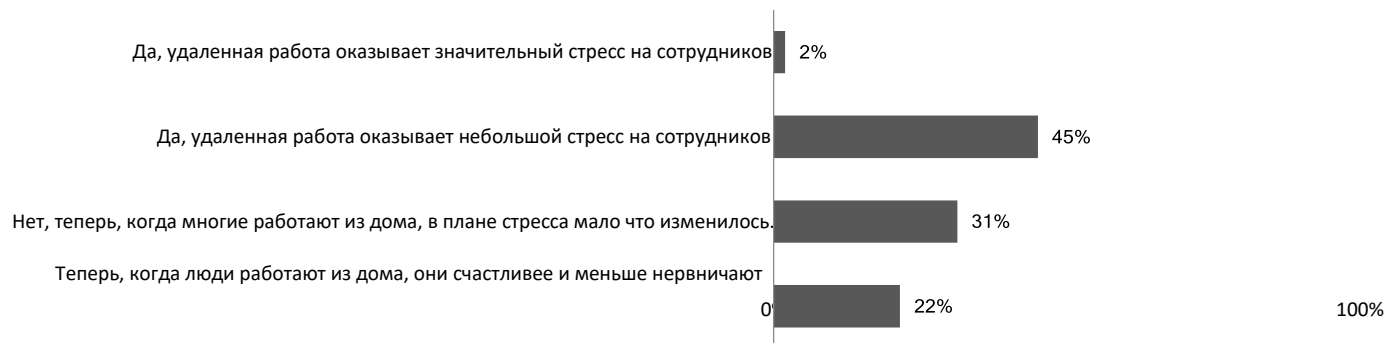
Перенесем деятельность и инвестиции



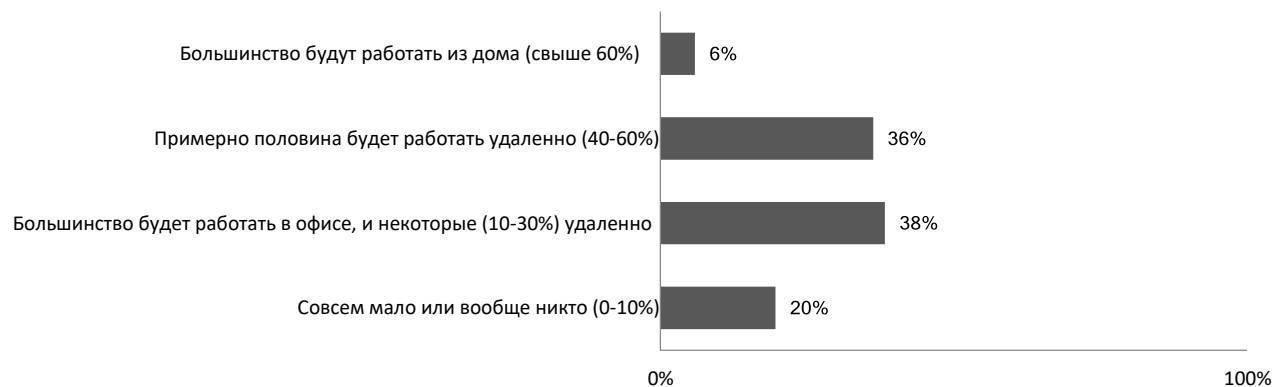
**Насколько сложно построить отношения, полагаясь в основном на цифровые средства связи, с: 1) текущими сотрудниками, 2) существующими клиентами, 3) с потенциальными клиентами?**



**Оказывает ли удаленная работа дополнительную нагрузку на ваших сотрудников  
(наблюдаете ли вы более низкие оценки удовлетворенности сотрудников или большее «выгорание» и т.д.)?**

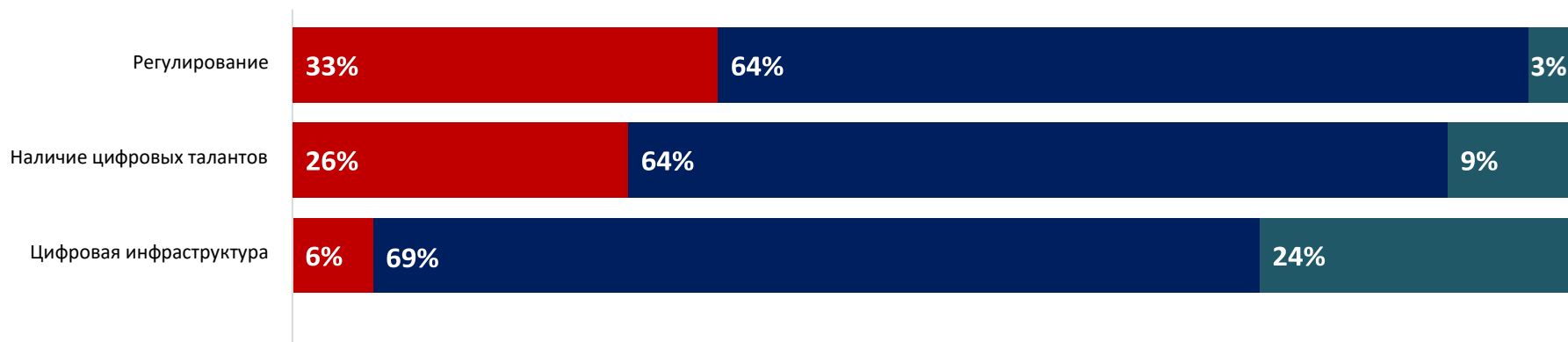


**Какой процент сотрудников продолжит работать удаленной после кризиса?**



## Насколько хорошо бизнес-среда в России поддерживает вашу цифровую трансформацию?

■ Проблематично в некоторых аспектах ■ Адекватно ■ Хорошо

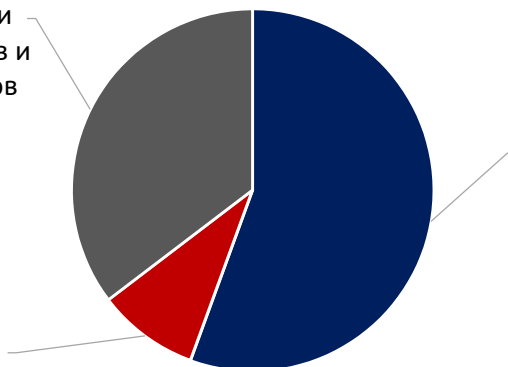


Используете ли вы текущий персонал для ведения своего цифрового бизнеса?

Мы одинаково продвигаем и обучаем текущих сотрудников и нанимаем внешних экспертов  
**35%**

Да, в основном продвигаем и обучаем текущих сотрудников  
**56%**

Нет, в основном нанимаем со стороны на позиции, связанные с цифровизацией  
**9%**



# Заявление об отсутствии ответственности

© 2021 DT Global Business Consulting GmbH

DT-Global Business Consulting GmbH  
Keinergasse 8/33, 1030 Vienna, Austria,  
Company registration: FN 331137t

Источник:

DT Global Business Consulting GmbH. Этот материал предоставляется только в информационных целях. Это не рекомендация или совет относительно какой-либо инвестиционной или коммерческой деятельности. DT Global Business Consulting GmbH не несет ответственности за какие-либо коммерческие убытки, понесенные любой стороной, действующей на основании информации, представленной в этих материалах.

Контактное лицо:

Dr Daniel Thorniley, President  
DT Global Business Consulting GmbH  
E: [danielthorniley@dt-gbc.com](mailto:danielthorniley@dt-gbc.com)