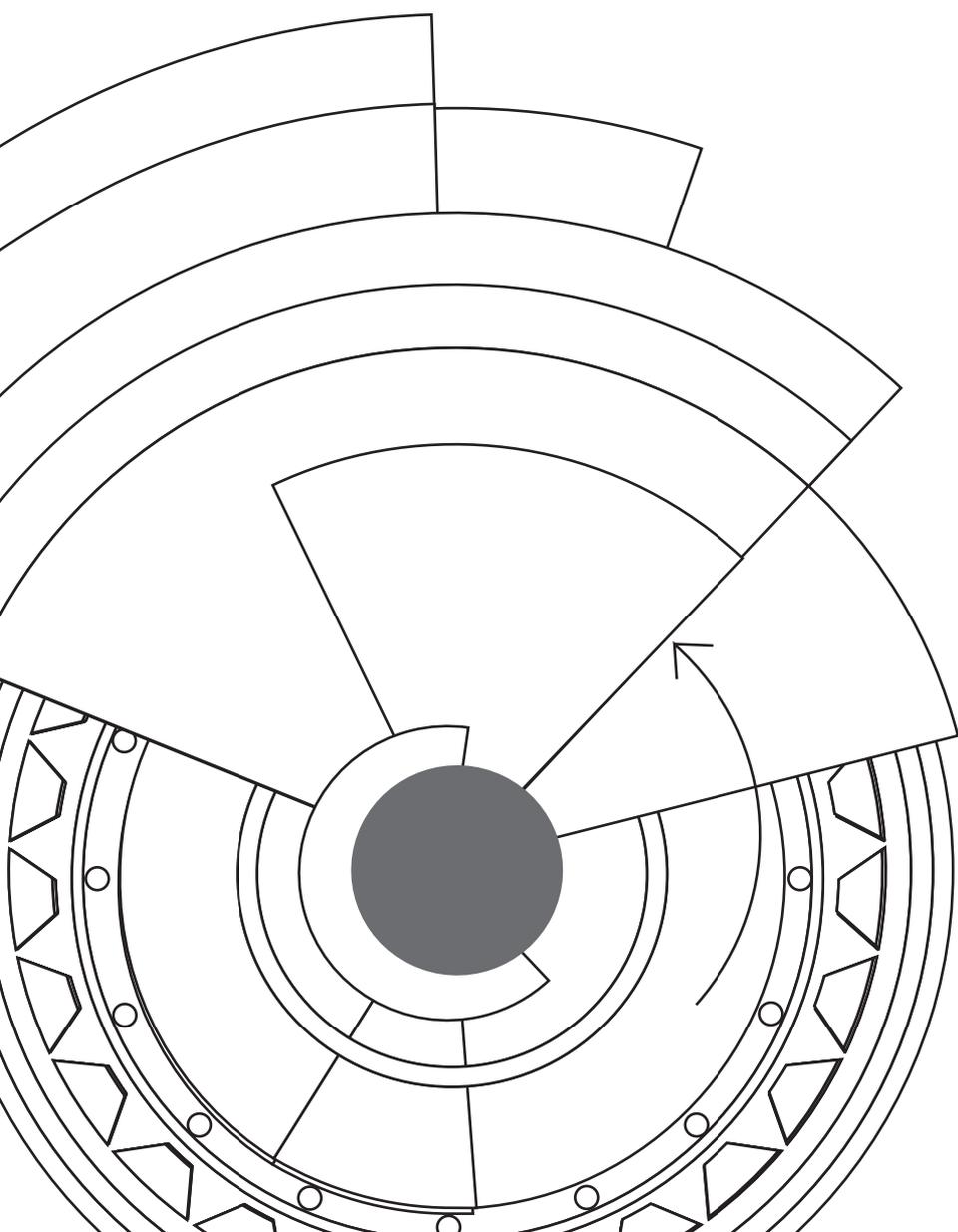


Дмитрий Чернов

Глава 1

# РЕВОЛЮЦИЯ УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ



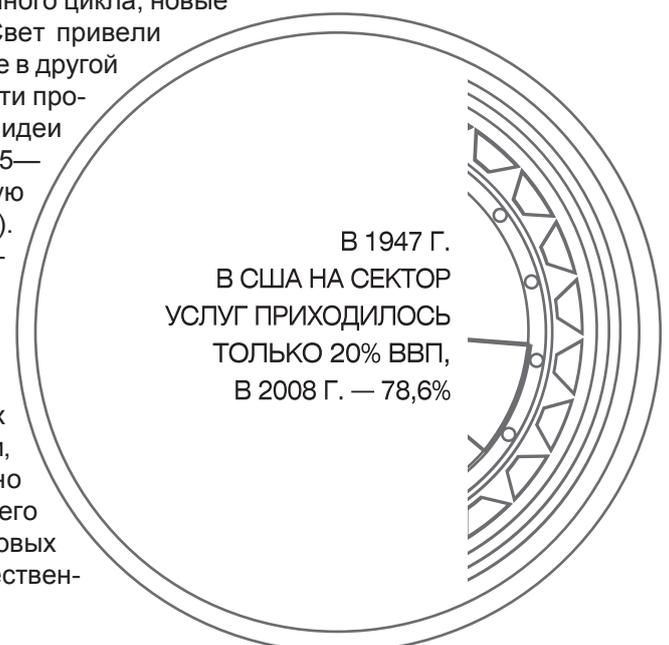
## ЧЕТЫРЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ «РЕВОЛЮЦИИ» ЧЕЛОВЕЧЕСТВА

Человечество пережило несколько хозяйственных «революций». Считается, что первые радикальные изменения в производительных силах произошли в неолитический период и были связаны с изобретением лука и с тем, что человек научился постоянно поддерживать огонь в домашнем очаге. С постепенным увеличением плотности населения, уменьшением свободных ареалов охоты, а также с одомашниванием животных человечество начало оседать в наиболее благоприятных климатических зонах и обеспечивать себя пищей за счет сельского хозяйства. Это была вторая хозяйственная революция — аграрная. Сельскохозяйственное производство было доминирующим до эпохи Ренессанса. Эта эпоха не только породила массовое ремесленное производство с высокой добавленной стоимостью, но и новый взгляд на мир как предмет, совершенствование которого возможно не только Божьим промыслом, но и силами человека. Все это, помноженное на значительный капитал, накопленный в торговле, привело к третьей хозяйственной революции — индустриальной.

Индустриальная революция за счет новых технологий, машин и организации труда смогла обеспечить невероятный рост производительности труда. Лидер индустриальной революции — Британия — на два века стала самой могущественной державой в мире, смогла создать колонии на всех известных в то время континентах, стать крупнейшим государством, контролировавшим около  $\frac{1}{4}$  земной суши с численностью населения в 500 млн человек. Пример жителей Туманного Альбиона наглядно показал, что человеческий потенциал может тратиться куда более эффективно: они встали к станкам, а земледелие оказалось в «ведении» миллионов необразованных жителей колоний с более благоприятным климатом. Британский рабочий производил за то же самое время продукции на порядок больше, чем ремесленник, и на два порядка больше, чем деревенский житель. Индустриальная революция, введя машины в процесс производства и сконцентрировав его на заводах в городских районах, быстро уничтожила «самоснабжение» в деревне: исчезли домашнее ткацкое и гончарное производство, плетение корзин, изготовление телег и карет, мельничное дело, пивоварение, выделка кожи и т.д.\*. Деревня превратилась в исключительно сельскохозяйственное звено экономики.

Постоянное совершенствование производственного цикла, новые инженерные решения и эмиграция в Новый Свет привели индустриальную революцию к новому взлету уже в другой части мира, в США. В повышение эффективности производства в США значительный вклад внесли идеи оптимизации ресурсов Фредерика Тейлора (1865—1915) и переход к конвейерной сборке, которую внедрил в Детройте Генри Форд (1863—1947). Благодаря конвейеру стало доступно производить качественный продукт с настолько низкими ценами, что, например, рядовой сборщик завода Форда мог позволить себе автомобиль.

В результате за счет накоплений, полученных от высокой производительности труда главы семьи, со стороны домохозяйств стал стремительно расти потребительский спрос. Дополнительно его подстегивали и такие факторы, как освоение новых территорий и масштабное строительство обществен-



\* <http://eur-lang.narod.ru/histart/xix/industrial.html>

ной инфраструктуры, а также войны XX в. После Второй мировой войны в США и Европе производство потребительских товаров стало еще эффективнее. Уровень «оснащенности» домохозяйств вырос, ведение домашнего хозяйства стало требовать существенно меньших затрат времени и сил. У женщин стало больше свободного времени.

Еще в середине XX в. даже в самых промышленно развитых странах все функции поддержания домохозяйства оставались внутри семьи. Но постоянное совершенствование технологических процессов, помноженное на растущую заработную плату главы семьи, привели к тому, что часть домашних обязанностей было дешевле поручить внешним подрядчикам. Так, погоня за ростом эффективности производства и наличие сбережений привели к увеличению возможностей потребления, что вызвало взрывной рост сектора услуг, в первую очередь в американской экономике (начало которого относят к 60-ым г. XX в., когда доля услуг в ВВП США впервые превысила долю производственного сектора) и далее во всем мире.

Здесь мы особо отметим, что сектор услуг не исчерпывается услугами для домохозяйств, даже в историческом аспекте. История информационных услуг, например, уходит в глубину веков (первая реклама появилась еще в Древнем Риме, а первая ежедневная газета, плод промышленной революции, вышла в 1785 г. в Британии). Торговля как услуга и финансовые услуги, вероятно, и того старше. Но до того как обратиться к массовому потребителю, которым являются домохозяйства, услуги никогда не были ключевым элементом экономики.

Спрос на услуги для домохозяйств автоматически расширил список вакансий в служебных компаниях. И эти вакансии активно начали занимать бывшие домохозяйки, которым наличие бытовых приборов (от стиральных машин до кухонных комбайнов) и развитая инфраструктура (от газовых печей до асфальтовых дорог к магазинам) позволили получить свободное для работы время. Надо иметь в виду, что в этот период, период своего бурного развития, сектор розничных услуг сам по себе не был особенно «технологичным». Напротив, он расширялся экстенсивно, требуя все большего количества персонала. Это легко объяснимо, поскольку, в отличие от «физических» товаров, услуги нестабильны по качеству: «качество» услуги — вещь во многом субъективная, зависит не от того или иного стандарта, а от оценки клиентом соответствия услуги его индивидуальному запросу. А это требует значительного человеческого контроля и постоянной корректировки под запросы клиентов (это и до сих пор так).

Последующее безостановочное повышение производительности труда в производстве и снижение издержек, помноженное на активное внедрение автоматизированных технологий производства, привело к уменьшению вакансий уже в сфере физического промышленного труда. Однако увольняемые люди не испытывали проблем с трудоустройством: рынок розничных услуг был настолько ненасыщен, что поглощал все излишки рабочей силы.

Взрывной рост сектора породил тенденцию поиска новых возможностей в сфере оказания услуг в полном соответствии с возникшим на завершающем этапе промышленной революции предпринимательским принципом «найди потребность и удовлетвори ее». Если раньше этот принцип относился преимущественно к товарам и означал поиск сфер, где промышленный подход мог бы вытеснить ручной труд, то в отношении услуг этот принцип получил новое развитие. Причем не только в сфере услуг розничных, но и услуг для бизнеса. В эпоху промышленной революции предприниматель прибегал к услугам, удовлетворяющим внешние потребности его бизнеса (транспортировка продукции, информирование о продукции, юридическая

поддержка, кредит и т.п.). В период «бума услуг» активное развитие получили «внутрипроизводственные» услуги от постановки автоматизированной системы управления на химическом заводе и настройки роботов на автомобильном предприятии до организационного и финансового консалтинга. Их конкурентным преимуществом стали сокращение издержек (выполняя эту работу в форме сторонней услуги, предприниматель не содержит собственного штата) и более высокий профессионализм исполнителя, который постоянно накапливает опыт решения определенной задачи и соответствующую квалификацию.

«Бум услуг» оказался своего рода самоподдерживающимся процессом. Рост производительности труда в промышленности создал огромное количество товаров и продуктов со значительным жизненным циклом. Представьте теперь, сколько разнообразных услуг требуется для обслуживания миллионов выпущенных машин, телевизоров, построенных зданий, дорог, самолетов и предприятий.

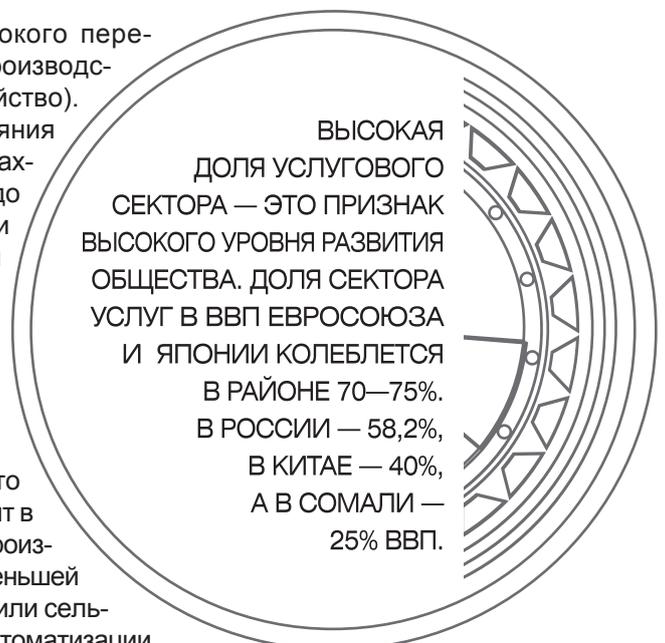
Все эти факторы в итоге привели к четвертой хозяйственной революции, революции услуг — структура экономики кардинально изменилась. Если в 1947 г. на сектор услуг приходилось только 20% ВВП США, то в 2008 г. — 78,6% (производство создает только 20,4%, а на сельское хозяйство приходится 0,9% ВВП)\*.

## РОЛЬ СЕКТОРА УСЛУГ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Высокая доля usługового сектора — это признак высокого уровня развития общества, прошедшего индустриализацию, построившего качественную национальную инфраструктуру. Так, средний показатель вклада сектора услуг в ВВП в Евросоюзе и в Японии колеблется от 70 до 75%. В России услуговый сектор также преобладает (58,2% ВВП), промышленность (в основном добыча полезных ископаемых) дает только 36,6%, а на сельское хозяйство приходится 5,3% ВВП\*\*.

Крупная доля индустриального сектора высокого передела присутствует только в Китае (48,1% — производство, 40,0% — услуги и 11,9% — сельское хозяйство). В остальных случаях высокий показатель влияния производства на ВВП фиксируется только в странах-экспортерах природных ресурсов (от Венесуэлы до Катара). Низкие показатели производственного и услугового сектора в начале XXI в. фиксируются только у беднейших стран, находящихся либо в состоянии войны, либо вообще на обочине развития цивилизации (Либерия, Сомали, Конго, ЦАР, Бирма, Афганистан и др.). Эти страны занимаются, как и сотни лет назад, земледелием.

Таким образом, можно уверенно утверждать, что основной путь развития мировой экономики состоит в совершенствовании сектора услуг и повышении производительности именно в этом секторе. В гораздо меньшей степени он связан с развитием промышленности или сельского хозяйства, которые за счет робототехники, автоматизации и современной агротехники и так очень высоко производительны.



\* [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services)

\*\* [http://www.nationmaster.com/graph/eco\\_gdp\\_com\\_by\\_sec\\_ser-economy-gdp-composition-sector-services](http://www.nationmaster.com/graph/eco_gdp_com_by_sec_ser-economy-gdp-composition-sector-services)

Постоянная погоня за снижением издержек и за оптимизацией производственного цикла привела транснациональные компании к простому пониманию, что в развитых странах издержки на производство очень велики. Поэтому его активно начали выносить в развивающиеся страны с последующим реэкспортом произведенной продукции. Конечно же производить кроссовки Nike более эффективно во Вьетнаме с себестоимостью \$2, чем в США с себестоимостью не менее \$100. Перенос производства из развитых стран просто вынуждает миллионы высвободившихся людей уходить в услуживый сектор. Таким образом, взрывной рост услуживого сектора и сокращение сектора производственного являются взаимообусловленными.

Но в том-то и «секрет» услужив, что они локальны, пока плохо экспортируются и могут существовать только при развитой промышленности или значительных природных ископаемых, доходы от экспорта которых уходят на повышение покупательной способности жителей страны путем развития все новых услужив и приобретения потребительских товаров. Отрываясь от «реальной», основанной на материальном производстве экономики, доминирование услужив создает своего рода «нематериальную» экономику, лишенную фундаментальных стоимостных ориентиров и приводит к гипертрофированному росту финансового сектора. Если в 60-х гг. на банковскую, брокерскую и страховую деятельность в большинстве развитых стран приходилось около 10% корпоративных прибылей, то в 2005 г. в США и Британии, двух странах, где расположены крупнейшие мировые финансовые центры — Нью-Йорк и Лондон, эта цифра достигла уже 35%\*.

В США уже с 90-х г. прошлого века было существенно менее прибыльно производить что-либо «материальное», чем инвестировать капитал в финансовые услужив. Хороший тому пример — компания General Electric. В прошлом исключительно производственная, один из исторических «столпов» индустриальной революции в США, в 90-е г. XX в. она сменила политику инвестирования. Вместо новых высокотехнологичных производств средства были вложены в финансовые корпорации GE Money, (потребительское и ипотечное кредитование) и GE Commercial Finance (кредитование, операционный лизинг, различные программы финансирования, коммерческое страхование и т.д.). Вложены с размахом — обе компании работают более чем в 50 странах мира. Теперь президент Барак Обама вынужден признать, что страна, которая изобрела ветряные электрогенераторы, вынуждена закупать их в Южной Корее, а некогда лучшие технологические решения в области солнечных батарей, придуманные в США, более эффективно реализованы в Германии и Японии и импортируются оттуда. Но проблема не только в «провалах» по конкретным производственным программам, а в том, что в результате вытеснения производственного сектора уменьшается количество реальных денег, созданных в производстве, нарушается торговый баланс, страна вынуждена печатать необеспеченные деньги, что приводит к спекуляциям на рынках капиталов, долги домохозяйств растут и... Вот вам для начала кризис в секторе кредитования недвижимости, в результате — общее снижение потребительского спроса и, как следствие, мировой экономической кризис.

Начавшийся в 2008 г. кризис имеет долговую природу. Долги корпораций и домохозяйств образовались из-за уменьшения количества материальной стоимости, созданной в развитых странах. Новая материальная стоимость, само собой, создается в первую очередь в производственном, а не в услуживом секторе. Импорт развитыми странами потребительских товаров и полезных ископаемых не мог быть компенсирован экспортом услужив. Услужив-то не экспортируются по самой своей природе: они оказываются потребителю только по месту его, потребителя, пребывания. Не переселять же половину американцев в Китай! В результате западные страны полу-

\* Кокшаров А. От «семерки» к «двадцатке» // Эксперт. — 2008. — 24 нояб. — №46 (635)

чили массовый дефицит платежного баланса. А раз нельзя выровнять этот баланс ни через услуги, ни через плоды труда на сегодняшнем производстве (производство вынесено), то главный мировой потребитель — США — начал обменивать товары на валюту. А валюта, деньги вообще, есть не более чем обязательства. Американское правительство, семьи и корпорации задолжали около 50 трлн долл.\*. Гарантиями эти долгам выступает труд *будущих* поколений американцев. Но при существующей структуре ВВП и производства страна вряд ли обеспечит выплату взятых на себя обязательств. Для этого требуется кардинальный рывок в технологиях (изменить структуру производства, создать востребованный миром новый тип материальных продуктов), помноженный на высокий уровень идеологической мобилизации нации (пересмотреть отношение к услугам, ввести «консюмеризм» в разумные рамки). Ни того ни другого у нынешних мировых лидеров не видно. Все указывает на то, что США находятся в фазе стагнации и долгосрочного кризиса.

На сцену выходит новая мировая держава — Китай, который активно поощряет рост внутренних потребительских расходов на продукцию китайских экспортноориентированных фабрик и переориентацию своей экономики на ненасыщенный внутренний рынок. Китай и страны Восточной Азии в целом это новые рынки, которые будут расти феноменальными темпами: ведь миллиарды человек в этих странах хотят устроить свою жизнь комфортно, по американскому и западноевропейскому образцам. Сначала они насытят рынок и домохозяйства необходимой для комфортной жизни техникой, после чего последует взрывной рост услугового сектора. Увеличение численности мирового среднего класса ожидается именно за счет Восточной Азии. За этим экономическим ростом производственного сектора начнется новый виток роста стоимости полезных ископаемых, из которых будут произведены товары для китайского среднего класса и энергия для автомобилей и инфраструктуры.

Причина кризиса в экономике США кроется в дисбалансах экономики, которые привели к гипертрофированному росту услугового сектора, при слабости производственного, помноженных на безответственную финансовую политику. Это закономерно. С этими проблемами сталкиваются развитые страны, которые построили национальную инфраструктуру и насытили внутренние потребительские товарные рынки, а потом сконцентрировались в своем развитии на высокоприбыльных спекулятивных операциях и на избыточном потреблении. Рост услугового сектора — это логичный процесс развития постиндустриального общества. Главное при этом — внимательно следить за структурой своей экономики и не допускать перекосов в торговом балансе.

\* <http://www.financialsense.com/editorials/hodges/2007/0315.html>

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА

### Развитые страны

Отстроенная инфраструктура и экономика, насыщенные рынки, многолетняя «расслабленная» жизнь «в долг» и серьезные проблемы в социальном устройстве развитых стран (от проблемы старения населения до разрушения института семьи) приведут к следующим последствиям для служебного сектора экономики развитых стран:

- США и некоторые страны Европы, скорее всего, ожидает долгосрочный тренд уменьшения размеров ВВП и снижение уровня жизни. Отстроенной экономике с пониженным покупательным спросом и отрицательной рождаемостью не нужно такое количество рук. Поэтому массовая безработица и невозможность на протяжении многих лет найти хоть какую-то работу вынудит женщин, молодежь, старшее поколение не выходить на рынок труда. Международная организация труда (МОТ) констатирует, что женщин в мире увольняют чаще мужчин: в 2009 г. экономический кризис привел к росту безработицы среди женщин на 22 млн человек\*.
- Ожидается, что члены семьи, у которых нет работы вне домохозяйства, будут выполнять домашние служебные работы, чтобы не отдавать их на аутсорсинг: приготовление еды, ремонт помещений и техники, уход за детьми, дополнительное образование детей, стирка, парикмахерские услуги, спортивные занятия и самолечение, выбор мест и организации ежегодного отпуска и т.п.
- Настоящий бум будет наблюдаться в телекоммуникациях и информационных решениях. Наличие высокоскоростного Интернета и отсутствие вакансий полного рабочего дня создадут миллионы удаленных рабочих мест, которые займут люди, работающие дома. При этом, скорее всего, люди будут иметь одновременно несколько рабочих мест при неполной занятости. Также стоит ожидать глобального роста малого частного бизнеса, который творчески генерирует деловые решения «из дома», и среднего бизнеса, который за счет работы удаленных сотрудников может составлять конкуренцию классическим бизнес-моделям. В крупнейших экономических центрах, таких, как Нью-Йорк, Лондон и Париж, стоимость 1 кв. м в среднем офисе составляет \$250—500. Минимально на 1 сотрудника приходится 5—6 кв. м, поэтому, чтобы оставаться прибыльными, маленькие и средние компании будут снижать издержки, в том числе на арендные расходы, которые на каждого работника составляют около от \$1500 до \$3000 в год.
- Фактор снижения мотивации персонала при отсутствии единого офиса будет опущен. Более важной мотивацией будет являться наличие для человека хоть какой-то работы, и здесь уже не до капризов. Расходы на инфраструктуру и транспорт будут сокращаться.
- Рынок бизнес-услуг также последует тенденции к внешнему удаленному найму временных сотрудников, привлекаемых на проект под определенный бюджет, закладываемый в стоимость проекта.
- Стоит ожидать, что постоянный поиск «бюджетных» решений изменит представление о классических бизнес-моделях в розничной торговле, которая будет вынуждена избавляться от дорогостоящей инфраструктуры и персонала. Ожидается резкий взлет электронных покупок через Интернет со значительным удешевлением доставки покупок. Обеспечение экономного и рационального потребления — это будущее розничной торговли.
- Услуги общественного питания (в основном рестораны, но не фаст-фуд) будут вынуждены конкурировать с домашней едой.
- Конкуренция в транспортном секторе еще более возрастет за счет тотального пере-

\* Малыгин М. Латиноамериканцы, негры и женщины теряют работу чаще // Ведомости. — 2009. — 24 март.

хода компаний в бюджетные сегменты, которые показали за последние десятилетия, что дополнительные услуги, за исключением самой перевозки, мало интересуют экономных потребителей. Опыт бюджетных авиакомпаний показал, что можно удерживать цену в 3 раза ниже средней по рынку и за счет оптимизированной бизнес-модели получать прибыли выше, чем традиционные перевозчики. Люди в развитых странах будут меньше летать: ведь электронные способы общения снизят потребности в поездках и живом общении. Ожидается рост спроса на отдых в пределах локальной доступности и в пределах собственной страны.

- Тем не менее расходы населения на развлечения и отдых в целом уменьшатся, что приведет к еще большему конкурентному напряжению в этих секторах и значительной «электронизации» и переводу в Интернет большинства развлекательных решений.
- Возрастет спрос на «классические» финансовые услуги. Клиенты будут использовать средства крайне рачительно, больше не поддаваясь на соблазны покупок не по карману. Ведь сейчас среднестатистический американец лишь на 55% расплатился за свой дом. Остальные 45% он еще должен заплатить\*. Но это касается не только домов, но и других крупных покупок в кредит. Страхование будет пользоваться повышенным спросом — потребители в условиях неопределенности будущих доходов предпочтут хеджировать риски оплатой небольших страховых премий, нежели нести полную стоимость ущерба в случае наступления риска.
- Настоящая революция ожидается в области образования. По сути, нужно создавать новую образовательную систему под новые реалии жизни. Мощный рост ожидает рынок дополнительного образования через технологии электронного обучения ввиду очень короткого срока жизненного цикла услуг и продуктов, что требует от сотрудников безостановочного обучения. Учителями станут и миллионы простых людей, которые будут внутри домохозяйств обеспечивать дополнительное образование своих детей не только в области классических предметов, но и в спорте, навыках домохозяйства и обслуживания техники.
- Медицина в своем нынешнем коммерческом виде, скорее всего, перестанет существовать. Сегодня более 50% американцев не могут позволить себе медицинскую страховку, и дальше этот процент будет все время увеличиваться в виду снижения уровня доходов. Возможна национализация отдельных отраслей медицины. Качество обслуживания упадет, внедрение новых технологий замедлится, но при этом медицина станет более доступной.
- Услуги государственного управления будут очень востребованы, и в демократических странах громоздкие и бюрократические системы, не удовлетворяющие население, будут подвержены общественному прессингу.
- Возможно, снижение физического перемещения миллионов людей в каждодневных поездках на работу и по магазинам и уменьшение вредного производственного сектора приведет развитые страны к долгожданному снижению нагрузки на окружающую среду.
- Наконец, за все, что будет происходить в развитых странах, придется платить. С 1957 г. национальный доход США вырос примерно в 3,6 раза, а суммарный долг — в 11 раз\*\*. Ни одна нация за все время существования человечества не смогла без тяжелой и кропотливой работы обеспечить себе долгосрочное развитие. Конечно, история знает примеры выхода из кризиса за счет войны, в результате которой приходилось расплачиваться одной только проигравшей стороне. Но низкая «пассионарность» наций Запада не позволяет рассматривать всерьез такой крайне негативный вариант, как новый передел мира.

\* [www.pmoney.ru/firm\\_one.asp?fid=1&tid=245](http://www.pmoney.ru/firm_one.asp?fid=1&tid=245)

\*\* <http://www.financialsense.com/editorials/hodges/2007/0315.html>

### Эффективные развивающиеся страны

Усиленная работа по созданию комфортной национальной инфраструктуры и насыщение рынков и сотен миллионов потребителей товарами приведут эффективные развивающиеся страны к резкому росту услугового сектора. Значительные доходы, полученные в промышленности, будут уходить в домохозяйства, что вызовет всплеск предложения различных услуг, причем услуговый сектор пройдет в своем развитии все фазы жизненного цикла аналогично развитым странам.

Миллионы потребителей в Бразилии, Индии, Китае и других странах, относимых к этой группе, еще не имеют опыта пользования современной системой услуг. Они не готовы заказывать продукты и товары через Интернет, не привыкли свободно пользоваться пластиковыми карточками и банковским сервисом или самостоятельно покупать электронные билеты и отели для своего отдыха, как это стало обыденным в Европе и США. Но с приобретением такого опыта потребители в этих странах научатся комбинировать варианты.

Можно с большой вероятностью предположить, что услуговый сектор в развивающихся странах пойдет по следующему пути:

- Производительность труда в производстве позволит выпускать очень доступные товары по приемлемым ценам. В сочетании с мерами по стимулированию государством покупательной способности населения и вовлечением сбережений населения (отложенный спрос) это приведет к росту внутреннего спроса. Мы уже наблюдаем, как вызванное кризисом снижение спроса на продукцию из Китая на внешнем рынке компенсируется ростом спроса на внутреннем рынке этой страны. Инвестиции в экономику страны за январь—февраль 2009 г. выросли на 26,5%, продажи автомобилей — на 25%. Это одно из следствий одобренных в ноябре 2008 г. стимулирующих мер в 4 трлн юаней (\$585 млрд) и огромного отложенного спроса\*. При такой динамике внутреннего рынка для сектора розничных услуг открываются самые широкие перспективы.
- Таким образом, вся линейка услуг в передовых развивающихся странах будет активно расти. Этот рост будет повторять путь развития сектора услуг в США и в Западной Европе. В сходных фазах жизненного цикла рынков применяются сходные экономические решения, с некоторым добавлением национальной специфики, прежде всего обусловленной более высокими темпами (а эти темпы будут выше, поскольку развитие пойдет по проторенной дороге) насыщения рынков, которые будут потреблять «все и любого качества».
- Низкоквалифицированный ручной труд на производстве останется преимуществом с точки зрения глобальной конкуренции, но не будет главным двигателем роста ВВП развивающихся стран.
- Миллионы людей из деревни встанут не только (и не столько) за станки, но и за стойки розничных сервисных компаний от магазинов до авиалиний. К тому же сейчас производительность труда в высокотехнологическом промышленном секторе даже развивающихся стран такова, что многие компании имеют схожую с развитыми странами производительность труда, но с большей нормой прибыли из-за низких издержек в развивающихся странах.
- Высокообразованные молодые люди уйдут в инженерное, IT и бизнес-моделирование, ведь спрос на бизнес-услуги автоматически генерируется экономическим ростом. Именно эти люди будут генерировать общий рост ВВП развивающихся стран как за счет новых экспортных продуктов и услуг, так и за счет насыщения огромного национального рынка.

\* Шпигель М. Падение сальдо // Ведомости. — 2009. — 12 март. — №43 (2313)

## ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ ТОВАРОВ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ УСЛУГ

К услугам можно отнести следующие виды деятельности:

Услуги для частных потребителей (Услуги-B2C)	Услуги для корпоративных потребителей (Услуги-B2B)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Телекоммуникации</li> <li>• Интернет-экономика</li> <li>• Кредит, финансы и страхование</li> <li>• Пассажирские перевозки (железнодорожный, авиационный транспорт, автотранспорт и пр.)</li> <li>• Услуги по обслуживанию домашнего хозяйства и техники (ремонт жилья, производственно-бытовые, коммунальные услуги, автосервисы)</li> <li>• Услуги по обеспечению питания и проживания (гостиницы, структуры общественного питания)</li> <li>• Образование, культура и искусство</li> <li>• Медицина</li> <li>• Развлечения</li> <li>• СМИ</li> <li>• Сделки с недвижимостью</li> <li>• Физическая культура и спорт</li> <li>• Услуги личного характера (парикмахерские, уход за детьми, юридические консультации, ритуальные услуги, охрана)</li> <li>• Услуги государственного управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредит, финансы, инвестбанкинг и страхование, сделки с недвижимостью</li> <li>• Консалтинг (от аудита до оргмоделирования)</li> <li>• Юридические услуги</li> <li>• Подбор персонала</li> <li>• Сервисное обслуживание (от IT до ремонта и эксплуатации зданий)</li> <li>• Оптовая торговля</li> <li>• Транспорт, логистика (услуги по снабжению, заготовкам и хранению материально-технических ресурсов)</li> <li>• Услуги государственного управления</li> <li>• Наука и научное обслуживание</li> </ul>

Таблица 1—1. Два вида usługового бизнеса

Компании, производящие товары, и компании, предоставляющие услуги, разделяет пропасть. Но даже в учебниках по менеджменту и маркетингу многие профессионалы не делят управленческие решения в зависимости от применимости для производственного или usługового бизнеса. И напрасно. Есть множество принципиальных свойств, отличающих услуги от товаров и влияющих на бизнес-модель.

*1. Материальный характер товаров и нематериальный характер услуг.* Хотя оказание большинства услуг сопровождается вполне осязаемыми вещами (например, ремонт автомобиля осуществляется при помощи запасных частей, приспособлений, ключей, в специально оборудованном помещении), сами услуги практически неосязаемы. У услуг нет формы, цвета, запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество услуги только после ее получения.

*2. Услуги продаются прямо конкретному потребителю.* Это отличает их от материальной продукции, которая выпускается, как правило, ориентируясь не на конкретного потребителя, а на общий спрос на рынке. Разработка услуги и ее реализация не «статичны»: в процесс оказания закладывается возможность модификации и адаптации

услуг под различные требования. Услуги можно оказывать только тогда, когда поступают заказы от конкретных клиентов. В связи с этим «производство» услуг и продажа услуг не могут быть разделены. А комбинаций возможных решений — миллионы.

3. *Масштабируемость количества предоставляемых услуг при сохранении минимальной операционной безубыточности.* Этого свойства нет у товара, на масштабируемость которого накладывает ограничения сырьевая составляющая. Себестоимость единицы товара при равных производственных условиях одинакова, а себестоимость единицы услуги снижается с ростом количества пользователей (при постоянных операционных издержках). При производстве продукции в составе себестоимости каждой штуки товара будут присутствовать одни и те же затраты на сырье и нормо-часы производственного персонала. А в услугах наоборот. Затраты на строительство и обслуживание сети связи конечны, но на первых порах они будут делиться на сотни абонентов (при соответственно «заоблачной» цене услуги), а впоследствии — на миллионы (что сделает цену услуг на порядки ниже). Можно прочитать лекцию в аудитории для 20 человек, но поставьте камеру — и по телевидению ее увидят тысячи жителей страны (а выложите запись на YouTube — так и сотни тысяч людей из других стран). Но в производственном секторе такая модель невозможна.

4. *Отношения субъекта (сервисная компания) и объекта (потребитель услуги) прямые. Отношения субъекта (производственная компания) и объекта (потребитель товара) выстраиваются через товар.* Восприятие покупателем качества услуги, его полное удовлетворение услугой и решение повторить покупку — все это в значительной степени зависит от его восприятия процесса оказания услуг. При предоставлении многих услуг с высокой степенью взаимодействия потребители входят в непосредственный контакт с персоналом компании. Слова и действия представителя компании воспринимаются покупателем как реализация политики организации. Для покупателя взаимодействие с персоналом является уникальным событием, в то время как для служащего — это одно из сотен взаимодействий, происходящих в течение каждого рабочего дня. Годы исполнения одних и тех же заданий могут побудить служащих смотреть на оказание услуги исключительно как на продукт их квалификации и эффективности, не обращая внимания на целый ряд впечатлений, которые при этом получает покупатель. Сервисные служащие должны уметь смотреть на процесс оказания услуг с позиции покупателя. Поэтому служащий должен учиться развивать в себе навыки такого поведения. Вот почему ключевая аудитория для выживания услугового бизнеса — это персонал.

Например, торговая сеть «Эльдорадо» долгое время уделяла внимание количественному, а не качественному развитию. Компанию справедливо обвиняли в том, что она работает по принципу «сервиса не должно быть», ориентируясь на потребителей, которым низкая цена важнее самоуважения. Компания приняла соответствующие меры, выделив \$10 млн на программы сокращения текучести кадров, тренинги и расширение штата покупателей-контролеров. Инвестиции в обучение торговых консультантов выросли в три раза.

Понимание того, что на насыщенном рынке больше невозможно добиться преимущества за счет цены или качества продукта, привело основателя компании «Рольф» Сергея Петрова к построению передовой и трудной для копирования бизнес-модели на основе высокой культуры обслуживания. За период с 2005 г. по 2009 г. компания ассигновала \$75 млн на услуги консультантов и обучение персонала, включая создание собственного учебного центра в Подмоскowie\*.

\* Бершидский Л., Каменский А. В ожидании тощих лет // Smart Money. — 2006. — 13 март. — №1 (1)

Инвестиции в «полевой» персонал — единственная возможность оставаться конкурентоспособным на рынке розничных услуг. Подобных проблем нет с товарами. Покупателю все равно, кто и где его сделал, лишь бы его качество соответствовало ожиданиям потребителя. А производителю товара все равно, где и как товар будет продан: хоть в столичном супермаркете, хоть в палатке на пыльной трассе Нерюнгри-Якутск.

*5. Товары мобильны. Услуги в большинстве своем иммобильны — привязаны к точке сбыта услуги.* Товары могут производиться в одном месте, складироваться в другом, а продаваться в третьем. Китайские сборщики уже отобрали работу у миллионов американцев, европейцев и японцев, занятых в производстве. Но чтобы отобрать рабочие места в сфере услуг, китайцам надо лично приехать в Америку или Европу. Здесь они уже не смогут работать по 15 ч. в сутки получая при этом в десять раз меньшую заработную плату — иначе в стране пребывания они не выживут. Физическое присутствие человека в услугах делает рынки услуг защищенными от конкуренции с импортом.

Вот почему с каждым годом в развитых странах все больший процент ВВП образуется в услугах, активное население и компании перестраиваются под предоставление услуг, не выдерживая конкуренции в производстве. Согласно статистике сейчас на каждые 3 долл. экспорта товаров приходится только 1 долл. услуг в торговом балансе США. В 1960-х годах это соотношение было 5:1, но принципиально соотношение никогда не выходило на паритетный уровень. В номинальном выражении глобальный экспорт товаров в 2008 г. вырос на 15% до \$15,8 трлн, услуг — на 11% до \$3,7 трлн (соотношение приблизительно 4:1)\*. Большую часть услуг невозможно экспортировать из страны и заменить их импортом. Вот почему 20% ВВП США, относящиеся к промышленности, и 78% ВВП, относящиеся к услугам, не могут уравнивать торговый баланс США. Страна импортирует товары из развивающихся стран, но взамен не может предложить паритетный экспорт услуг из-за их иммобильности.

*6. Внедрение технологий и вытеснение человеческого труда из услуг повышает стабильность качества предоставления услуги, а также повышает иммобильность услуг.* Удаленные терминалы оплаты счетов за мобильную связь «уволили» десятки тысяч кассиров. Интернет-платежи смогли уменьшить затраты банков на содержание персонала. Электронный билет избавил миллионы людей от очередей в аэропортах и сэкономил миллиарды только на бланках авиабилетов. Но самое важное, что технологизация такого рода услуг, снижая роль человеческого фактора, тем самым снижает вероятность ошибок и повышает качество. Мы движемся к еще большей автоматизации служебного сектора. На очереди образование с применением записанного и многократно откопированного электронного контента, информационное обслуживание за счет персонализированного запроса, а также развлечения с большим креном в электронные виртуальные игры.

Прогнозируется, что банк будущего — это полностью автоматизированная система. Банкомат уже сегодня умеет делать почти то же самое, что и сотрудник банка, обслуживающий частных клиентов: выдавать наличные, принимать вклады, плату за коммунальные услуги. В период кризиса многие банки сократили персонал, но продолжили закупать банкоматы. Даже в России Сбербанк, зарплата операционисток которого не так высока, сократил более 4000 сотрудников в отделениях Москвы и еще 2500 — в Санкт-Петербурге и одновременно провел тендер на покупку новых банкоматов. К 2014 г. банком будет закуплено 27 000 банкоматов, причем 60% из них должны «уметь» принимать наличные. Производители банкоматов уже сейчас стараются превратить их из устройства, совершающего банковские транзакции, в инструмент интерактивного общения с клиентом и получения дополнительной прибыли. Банкомат может использовать дан-

\* Чечель А., Шпигель М. Торговля встала// Ведомости. — 2009. — 25 март. — №52 (2322)

ные владельца банковской карты (пол, возраст, семейное положение), чтобы оперативно предоставлять информацию, интересную для него. Студенту банкомат расскажет о кредитах на оплату обучения, топ-менеджеру сообщит условия по кредитам на автомобили премиум-марок, вкладчику с истекающим сроком депозита вовремя подскажет новые условия вклада.\* «Тинькофф. Кредитные системы» уже попытался реализовать бизнес-модель виртуального банка (банка, который не имеет офисов и отделений, все общение с клиентами происходит по переписке и через веб-сайт).\*\*

Новые модели аутсорсинга услуг, созданные с помощью технологий, позволяющих образованным и нетребовательным людям где-нибудь в Мумбае и Бангалоре отвечать на звонки call-центров для потребителей США и Великобритании, модифицируют тезис об иммобильности услуг. Именно новейшие технологии позволяют сделать услуги экспортируемыми. Пока фактор человека превалирует в услугах, но с каждым годом можно ждать расширения списка отраслей, где благодаря технологиям снят барьер на географическое распространение услуг без строительства соответствующей инфраструктуры. Можно ожидать, что скоро преподаватели английского языка, не являющиеся носителями языка, в своей стране будут конкурировать с носителями языка, которые благодаря видеоконференциям могут проводить уроки в любой точке мира. Такая же участь ждет докторов из развитых стран, конкурирующих с менее дорогими, но не менее компетентными коллегами из развитых стран. Когда на Чукотке были широко (и, можно сказать, принудительно) внедрены пластиковые карточки, недоступные из-за географической удаленности услуги стали доступны жителям отдаленных поселков, а издержки на доставку наличности в тундру на вертолете снизились в десятки раз. В общем, все услуги, которые связаны с передачей информации, а не с физическими работами, потенциально могут быть экспортнопригодными, благодаря внедрению новых технологий их оказания.

*7. Скорость оказания услуг и скорость производства товаров.* Очень многие услуги предоставляются «в реальном времени» и требуют личного присутствия клиента (авиалинии, больницы, парикмахерские, рестораны, и т.п.). Но обычно люди хотят проводить на «фабрике услуг» как можно меньше времени, особенно если этот процесс включает в себя ожидание в очереди. Поэтому услуги должны оказываться с приемлемой для потребителей скоростью. Даже если потребители заказывают услуги, которые будут оказываться в их отсутствие, они все равно волнуются по поводу времени окончания процесса обслуживания, будь то ремонт машины или дома, чистка костюма или подготовка справки. Потребители всегда чувствительны к затратам своего времени, и скорость считается обязательным критерием хорошего обслуживания. Даже до кризиса «бюджетные» россияне, которым важна цена отдыха, готовы были переплачивать, чтобы не лететь на курорт на некоторых чартерных авиаперевозчиках, известных задержками своих рейсов. Чтобы застраховать себя от задержки вылета рейса, Sky Express предлагает пассажирам услугу «Скай гарант», компенсация по которой в 2—3 раза больше, чем базовая цена билета. Скорость производства товаров, напротив, волнует только самого производителя.

*8. Производственный цикл товара скрыт и неинтересен потребителю. Цикл предоставления услуги потребителя интересует.* Товары вначале производятся, а затем продаются. Услуги же продаются, производятся и потребляются одновременно. Вовлекаясь в производственный процесс обслуживания, покупатель услуги «видит», как «изготавливается» услуга. Не случайно, например, в сети кофеен Starbucks в США используется кофемолка, которая отдельно мелет зерно для каждой порции кофе, тем самым эффектно показывая весь процесс потребителям, которые завороченно смотрят, как готовится их кофе.

\* Орлова Н. Машина для общения // SmartMoney. — 2009. — 23 март. — №10 (148)

\*\* Олег Тиньков: Жить по средствам // Свой бизнес. — 2009. — 6 март.

Если клиенту не понравится, как действует поставщик услуги во время производства услуги, то клиент задумается о смене поставщика. Даже относительно таких сложных услуг, как сотовая связь или широкополосный доступ, клиенты живо интересуются технологией их предоставления. Не говоря уже о том, насколько внимательно клиент будет изучать договор с банком или страховщиком. Производства товара потребитель не видит и не в состоянии определить, качественный ли это товар или нет, по его скрытым свойствам (например, нет ли вредных примесей в материалах). Внезапное открытие чего-то подобного становится общественно значимым чрезвычайным происшествием, в то время как в сфере услуг некачественный сервис, если ошибка или брак не носили массового характера, останется предметом частного разбирательства между поставщиком и клиентом.

9. *Разные системы распределения.* В отличие от производителей, которым для распространения товаров нужна физическая цепочка сбыта (дистрибуторы, дилеры, розничная торговля и связывающие их транспортные форвардеры), сервисные предприятия, которые оказывают сложноструктурированные услуги (а для услуг «реального времени» вопрос распределения просто не стоит), используют либо каналы связи, либо объединяют точки приема и точки выдачи заказа в одном месте. Система электронных терминалов принимает платежи сразу для многих операторов связи. Сеть химчисток может пользоваться общим центром обработки вещей, но принимает и выдает заказы через множество максимально приближенных к потребителю мелких отделений. Благодаря бурному развитию телекоммуникаций, особенно росту Интернета, электронные способы оплаты услуг получают все большее и большее распространение. Любой элемент услуги, основанный на информации, имеет в потенциале возможность мгновенной доставки в любую точку мира, где есть соответствующее оборудование для его получения. Благодаря электронной почте, веб-сайтам и логистическим сетям даже очень небольшие и небогатые компании имеют возможность, не неся больших затрат, предлагать свои услуги на огромной территории. Фирма, которая не выжила бы, обслуживая небольшой сегмент рынка на ограниченном географическом участке, может в сотни раз повысить свой потенциал, работая на том же самом узком рыночном сегменте, но на большей территории. Примеры: крупнейший в мире сайт по продаже авиабилетов — Expedia, успех идеи Amazon.com, которая «убила» классические книжные магазины, каталоги одежды OTTO и QUELLE, полностью виртуальный американский банк Capital One, который имеет только web-сайт и ни одного отделения, дистанционное обучение в Open University и др.

10. *Услуги делимы (под задачи клиента). Товары неделимы (стандартный «лот»).* Мы не можем, покупая продукты питания, потребовать от магазина продать нам, например, пакет сока 0,850 л. и упаковку йогурта 135 г. Если же говорить об услугах, мы совершенно точно можем сами выбрать из всего набора подходящую для себя комбинацию. Нарезка в супермаркете (а супермаркет — это usługовая компания по распределению товаров) предоставляет услугу по делению любого гастрономического продукта под требуемый покупателем объем. Также, например, принимая решение об отдыхе, из всего перечня услуг клиент выбирает только проживание, отказываясь от экскурсий и спортивных мероприятий. Следовательно, любой человек имеет возможности выбрать, какие именно из дополнительных или основных услуг он хочет получить. В зависимости от предпочтений клиента, компания может расширять список предоставляемых услуг, что позволит ей эффективнее конкурировать на рынке, а также занять уникальную нишу в сфере услуг. Делайте уникальные комбинации — в этом сила высокоэффективных компаний. Например, конструктор тарифов, который первым в России опробовал «МегаФон». Маркетологам услуг не нужно исследовать предпочтения и отличия тысяч сегментов потребителей. Потребители сами запросят у них приемлемую конфигурацию. Для стабильной и прибыльной работы usługовой фирмы необходимо следовать правилу инвариантности услуг, их взаимозаменяемости

и взаимной дополняемости. Нет смысла рекламировать достоинства. Надо рекламировать возможности. Предложите клиентам гибкие условия, и благодаря «конструктору» из услуг вы получите новых клиентов и сохраните лояльность текущих.

11. *Качество услуг непостоянно (большинство услуг уникальны при каждом воспроизведении). Качество товаров постоянно (при равных производственных условиях).* При производстве товаров результат (спецификация) определяет все действия персонала, в услугах — наоборот (действия персонала определяют результат предоставления услуги). В отличие от товаров услуги представляют собой не объекты, а скорее функции или действия, поэтому их точные параметры относительно единообразного понятия качества устанавливаются довольно редко. Товары сертифицируют, а услуги лицензируют. Большинство услуг до момента их продажи не могут быть рассчитаны, измерены, инвентаризованы, опробованы и проверены с целью подтверждения их качества. Услуги, в особенности те, которые сопряжены со значительными затратами труда, являются гетерогенными: сервисные фирмы предоставляют услуги, во-первых, различными способами, во-вторых, для различных клиентов и, в-третьих, в разные моменты времени. Посмотрите, как различается качество, например, образования, юридических услуг населению, качество обслуживания в банках или магазинах, торгующих техникой и автомобилями и т.д. Качество услуг в значительной степени зависит от того, кто их обеспечивает, где, когда и как они предоставляются. При этом важную роль в изменчивости услуг играет сам клиент. Каждый потребитель является единственным в своем роде, а каждая услуга в большей или меньшей степени отражает нюансы его требований и желаний. Как вас подстричь? Что вы будете есть за обедом? Где вы хотите отдохнуть? Это делает крайне трудоемким массовое «производство» многих видов услуг по «моделям». Скопировать фирменные кроссовки и воспроизвести их в Китае легко, но попробуйте воспроизвести процесс предоставления услуг McDonald's во множестве стран одновременно. Изменчивость качества открывает новые возможности для эффективных служебных компаний. Они легко могут добиться преимуществ над своими конкурентами. Клиенты же, зная об изменчивости услуг, стремятся уменьшить риск, поэтому всегда предпочитают те сервисные компании, которые обладают репутацией и услуги которых считаются качественными. Так, многие потребители избегают ремонта автомобилей в частных мастерских, а приезжают в дорогие, но предсказуемые «Рольф», Genser и Musa Motors. В любой точке развивающегося мира от Индии до Бразилии вы знаете, что ждет вас в Starbucks, вплоть до того, какого вкуса будет ваш любимый Caramel Coffee Macchiato.

12. *Различия в поисковых характеристиках.* Почти все товары обладают множеством так называемых «поисковых» характеристик, которые потребитель может наметить для себя перед покупкой. Такими характеристиками бывают функции, цвет, стиль, форма, цена, прочность, запах, размер и прочее. Эти характеристики объективны. Услуги же обладают субъективными характеристиками, формируемыми после или в процессе потребления. При выборе поставщика услуги потребители сталкиваются с проблемой сопоставления: они не могут сравнить услуги по тем параметрам, которыми пользуются при сравнении товаров. Сравнение услуг осуществляется на основе ассоциативных категорий: интересов, целей, ожиданий, возможностей, обещаний, внешнего представления и т.д. Цены не могут заранее дать полного и однозначного представления об этих характеристиках. Компании, продающие услуги, стремятся помочь потребителям преодолеть неудобства, которые те испытывают при принятии решения о совершении покупки. Для этого компании информируют потребителей о том, что они могут испытать во время или после оказания услуги, подбирая для каждого из них такие условия, которые удовлетворили бы индивидуальные потребности каждого человека. Поскольку многие услуги по сути своей неосознаваемы, часто их трудно оценить. Это приводит к тому, что клиенты нередко ищут какие-либо материальные «подсказки», позволяющие определить, насколько эффективно предоставляется та

или иная услуга той или иной сервисной организацией, и обычно этот поиск происходит стихийно, а не по параметрам, как выбор товара. Огромную роль при покупке услуг играет опыт других покупателей, который с распространением Интернета стал широко доступным через форумы и блоги.

Услугам для корпоративных потребителей присуща дополнительная специфика.

13. *Высокая зависимость бизнес-услуг от общей экономической конъюнктуры.* Если экономика испытывает бурный рост, то и компании этого типа успешны и прибыльны. Высокоэффективные менеджеры и специалисты, желающие работать на себя, а не на корпорацию, создают собственные компании, чтобы обслуживать на аутсорсинге второстепенные процессы растущих корпораций. Так, российский сектор IT-услуг стабильно рос с 2000 г. (по 19—20% в год) вместе с ростом цен на нефть, поскольку лидерами во внедрении IT-решений являлись сырьевые отрасли: нефтяная, газовая индустрия, металлургия. В розничной торговле внедрение IT-систем стимулировала конкуренция, без них сети вообще не могут работать. Огромная численность клиентуры заставила внедрять и постоянно совершенствовать IT-решения и компании телекоммуникационной отрасли. В кризисные времена именно компании, относящиеся к этому типу бизнеса, первыми чувствуют на себе влияние негативных процессов. Когда резко сокращаются издержки корпораций, профессиональные сервисные компании первыми остаются без работы. Через механизмы высвобождения кадрового потенциала и снижения рыночной стоимости квалифицированных специалистов корпорации обновляют свои управленческие команды, возвращая бывших менеджеров из «свободных художников»-консультантов обратно в реальный сектор. Именно за счет их квалификации в компаниях в посткризисный период вырабатываются эффективные решения, позволяющие преодолеть рыночный спад, и, таким образом, генерируется новый экономический подъем. Через некоторое время, когда динамика экономического роста восстановится, они снова вернутся в сервисные компании, чтобы снова передавать свой уникальный опыт десяткам других компаний.

14. *Профессионализм сотрудников и уникальность решений — главное конкурентное преимущество.* Для бизнеса, представляющего сектор услуг B2B, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие — персонал компании. Но в отличие от сектора массовых услуг, где для персонала главное — ориентация на клиента, в бизнесе услуг B2B для персонала главное — профессионализм и квалификация. Можно не давать никакой рекламы, не рассказывать о компании, но если сотрудники разрабатывают уникальные решения от надежного программного обеспечения для очень специфических и сложных клиентов до революционных архитектурных решений, то клиенты сами вас найдут, потому что революционные идеи, уникальный сервис и обеспечение феноменального результата — это очень ценное конкурентное преимущество. Потребители этих услуг ограничены 1—2 тыс. менеджеров, принимающих решения. Репутация компании деловых услуг основывается только на квалификации ее ведущих сотрудников. Посмотрите, сколько фирм в юридической, консалтинговой и PR-практике носят личные имена своих создателей! При этом внутри компании существует узкая профессиональная специализация, делающая возможным формирование команд и рабочих групп, в которых отдельными функциями «заведуют» специалисты гораздо более высокого уровня, чем в целом в компании-клиенте и в отрасли, которую этот клиент представляет. Руководитель компании-клиента, будучи сам далеко не новичком и в целом неглупым человеком, обращается в компанию такого типа в первую очередь именно потому, что через нее он получит доступ к лучшим специалистам на более выгодных условиях (например, на почасовой основе), чем если бы он принимал их на работу в свой собственный штат. Кроме того, повседневно сталкиваясь с задачами многочисленных клиентов в своей профессиональной сфере, эти специалисты приобретают такой сравнительный опыт, каким не может обладать ни один

сотрудник, работающий в штате компании-клиента. Поэтому профессиональная команда является основной ценностью компании, оказывающей деловые услуги. Что говорит вам название «ВТБ-Капитал»? Если основываться на репутации банка ВТБ или, того хуже, на клиентских отзывах о ВТБ24, легко представить неповоротливую госструктуру. Но если знать, что в «ВТБ-Капитал» работает команда финансовых консультантов, раньше составлявшая ядро инвестиционного банка Deutsche Bank Russia, а еще ранее группы UFG, отношение будет совсем другим: этим ребятам можно доверить и многомиллиардное IPO. Так же магически на клиентов действует опыт работы консультантов в McKinsey или в «Ренессанс Капитал». Значит, эти люди когда-то были в легендарных командах.

*15. Долгосрочность контактов с клиентами и репутация на рынке.* Из сказанного выше, однако, следует, что в услугах B2B — самый высокий процент «брака». Поскольку стандартов качества в отношении делового результата не существует, одинаковые услуги, которые способствуют его достижению, могут быть как приняты, так и не приняты — в зависимости от мнения или даже настроения заказчика. Поэтому в секторе деловых услуг ставка всегда делается на поддержание долгосрочных деловых, а еще лучше дружеских отношений с клиентами. Иногда двигаться в будущее рука об руку с клиентом более важно, чем успешно решить для него ту или иную конкретную задачу: ошибки возможны, но в рамках долгосрочных отношений они менее критичны. В товарах все наоборот: любые ошибки и поломки сразу снижают вероятность новых покупок продукции и некачественного производителя.

*16. Цена решений и продуктов часто определяется уровнем клиента, а не себестоимостью работ.* На потребительских рынках есть продукты-аналоги, благодаря которым можно сравнивать цену продукта. В профессиональных услугах ценообразование на уникальные решения основывается на платежеспособности клиента. Чем более уникальна услуга, тем менее предсказуемая цена может быть выставлена клиенту. Чтобы как-то понимать реальную себестоимость, клиенты и компании этого типа бизнеса часто прибегают к практике почасовой оплаты труда включенных в проект специалистов.

*17. Личные коммуникации.* Комбинация решений проблем клиента, которая рождается в голове сотрудника, и предложения, звучащие в личной беседе, — это лучший ключ к продаже услуги, чем реклама и рассылка стандартных предложений. Публичные выступления и комментарии специалистов компании в профессиональных СМИ — лучшие маркетинговые ходы на рынке бизнес-услуг. Одним из важнейших инструментов продвижения становятся case-study — истории успешных проектов, составленные по схеме «задача—решение—результат». В товарах все наоборот — решения принимаются на основе сравнения похожих по характеристикам продуктов, информация о которых взята из открытых источников.

## ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ И РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ПРОЦЕССЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ

Итак, услуги значительно отличаются от производства. Для производства главное — точность «копирования» выходящих с конвейера продуктов с максимальным соблюдением универсального стандарта, охватывающего не только технологию, но и логистику. Несмотря на то, что сейчас многие производственные компании могут собрать, например, до 40 000 комбинаций автомобиля под индивидуальный заказ, все равно у компании есть только стандартный набор решений. Как бы он ни был широк, он всегда ограничен. В услугах все наоборот: главное — вариабельность потребительских предпочтений, которую может обеспечить только человек. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить первоначальный заказ до неузнаваемости, добавляя любые компоненты. Качество обслуживания в банке зависит от знаний, скорости, точности и вежливости обычных операционистов. Удовлетворение от похода в салон красоты зависит от профессионализма мастеров. Чтобы продать мобильный телефон определенной марки, сотрудник салона «Евросети» должен был очень потрудиться, убеждая клиента, что телефоны Nokia плохи, а Samsung — хороши и что связь МТС лучше связи от «ВымпелКома» или от «МегаФона» (и наоборот).

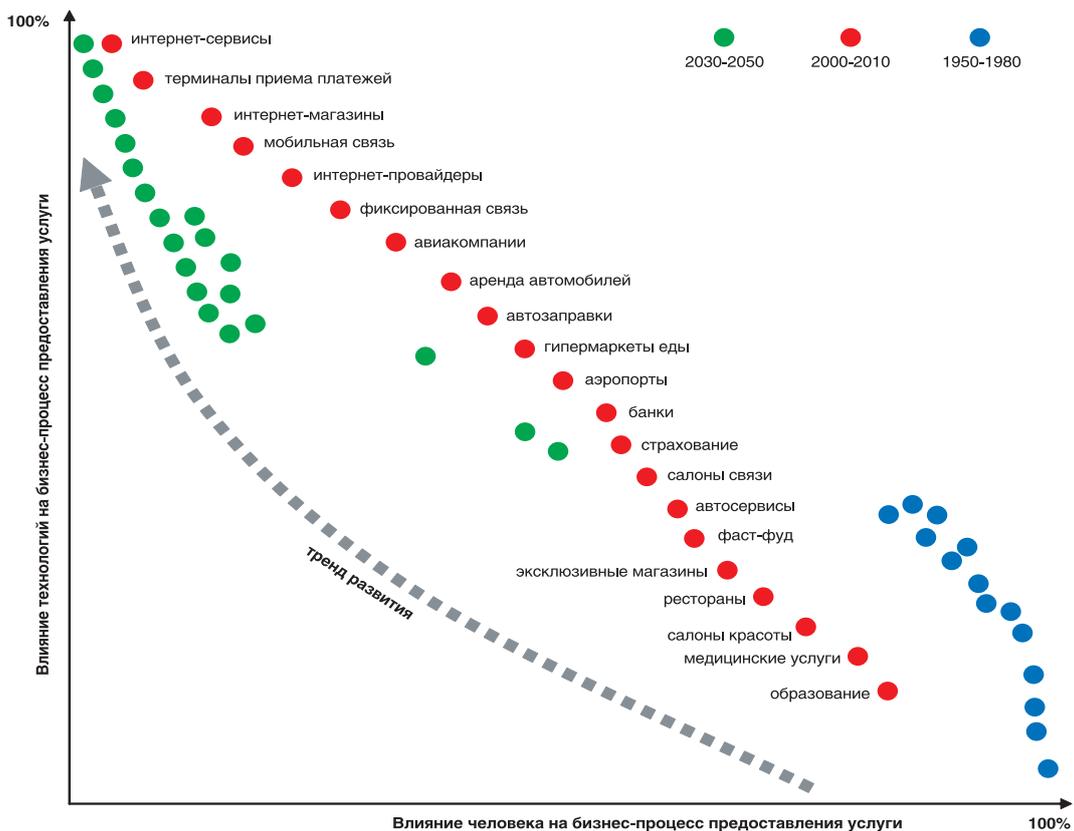
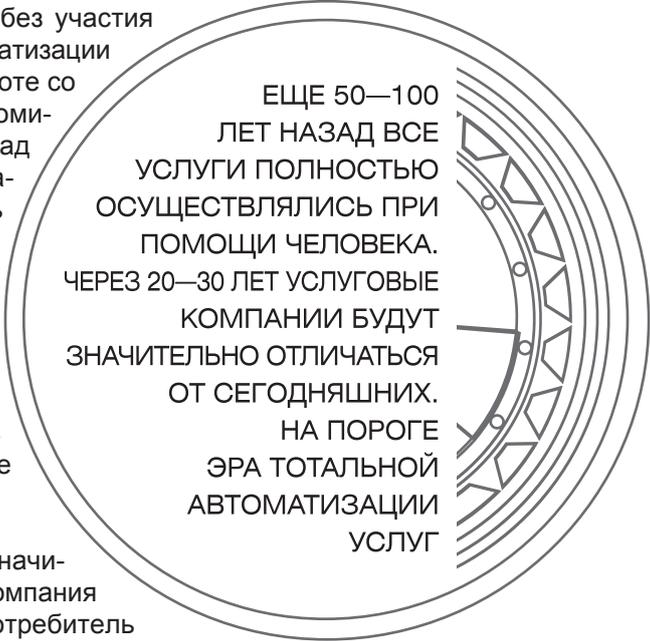


Рис 1—1. Изменение степени влияния человека и технологии на различные виды розничных услуг в процессе их развития

Еще 50—100 лет назад все услуги полностью осуществлялись при помощи человека. Телефонный звонок требовал ручного переключения телефонисткой, перевод денег в

банке проводился через заполненный вручную бланк, заверенный операционисткой, а для получения заработной платы сотни миллионов людей приходили к кассам, где специальные сотрудники бухгалтерии производили физическую выдачу денег. Но благодаря научно-техническому прогрессу и автоматизации многих процессов сейчас ряд услуг предоставляется без участия человека. Заданный феноменальный рост автоматизации и все большей грамотности потребителей в работе со сложными сервисными системами приведет к доминированию стабильно работающих технологий над непостоянным человеческим трудом по оказанию услуг. Сегодня даже самолеты могут летать без участия пилота. Компьютерная диагностика поломок в автомашине безошибочно указывает причину неисправности. Магазины могут отказаться от кассиров: RFID-метки за долю секунды «обсчитают» вашу тележку с продуктами, которые даже не надо выгружать на ленту. Страховой полис можно одновременно оформить и оплатить на сайте страховой компании в любое время суток.



ЕЩЕ 50—100  
ЛЕТ НАЗАД ВСЕ  
УСЛУГИ ПОЛНОСТЬЮ  
ОСУЩЕСТВЛЯЛИСЬ ПРИ  
ПОМОЩИ ЧЕЛОВЕКА.  
ЧЕРЕЗ 20—30 ЛЕТ УСЛУГОВЫЕ  
КОМПАНИИ БУДУТ  
ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТЛИЧАТЬСЯ  
ОТ СЕГОДНЯШНИХ.  
НА ПОРОГЕ  
ЭРА ТОТАЛЬНОЙ  
АВТОМАТИЗАЦИИ  
УСЛУГ

Через 20—30 лет сервисные компании будут значительно отличаться от сегодняшних. Сервисная компания будущего — это очень квалифицированный потребитель услуг, владеющий навыками работы со сложными информационными системами, который готов ради снижения стоимости услуги самостоятельно выполнить часть функций персонала и который, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и многое умеющей автоматизированной системой обслуживания клиентов.

Скорость изменений колоссальна. Еще недавно компании только мечтали заполучить 10 млн клиентов, не говоря уже о 100 млн. Теперь путь от первого миллиона клиентов до сотни миллионов успешная компания проходит всего за пять лет. Этот рост обеспечивается легкостью масштабирования услуг за счет автоматизации процессов. За 10 лет количество пользователей мобильной связи увеличилось в России в 1000 раз. К Интернету за 10 лет подключилось более 1,2 млрд. людей (20% всех живущих на планете). И каждый раз развитие доходит до какого-то момента, когда техническая новинка становится уже не роскошью и не вопросом предпочтений, а предметом абсолютной необходимости\* («якорная услуга»).

Сервисные компании в большей части станут автоматизированными (без полевого персонала) и только некоторые сектора тотальной автоматизации затронут незначительно. Это в первую очередь будет касаться двух самых «многофакторных» отраслей: образования и медицины. Сложность организма человека и его психики такова, что для обеспечения эффективного процесса предоставления медицинских услуг участие человека с его высокой квалификацией и умением принимать нестандартные решения необходимо. Хотя медики уже сейчас получили автоматизированные инструменты для очень точной диагностики заболеваний, процесс выбора лечения конкретного пациента не может быть подведен под одинаковый для всех больных шаблон. И только опытный педагог может понять, как лучше для класса проводить конкретный урок и как мотивировать каждого обучаемого идти по пути обучения, приемлемому только для этого ученика.

\* Быков П. Уходите скорее // Эксперт. — 2009. — 30 март. — №12 (651)

Поэтому массовые услуги со значительным, но ограниченным числом вариантов решений будут автоматизированы, а вариативные услуги, комбинацию решений которых нельзя (очень сложно) заранее просчитать, и впредь будут зависеть от человека. Кроме того, не следует сбрасывать со счетов и некоторые особенности подхода потребителя к получению услуги, о которых мы говорили в предыдущем разделе: индивидуальную оценку потребителем качества услуги, внимание и интерес к самому «производственному циклу» ее оказания, специфику прямых отношений с поставщиком. Эти факторы, вероятно, до конца никогда не исчезнут, из чего следует, что даже в автоматизированном виде услуги будут находиться под постоянным контролем поставщика, готового в любой момент прийти на помощь «автомату» и решить индивидуальную задачу клиента в режиме «ручного управления». И даже в «автоматизированных» отраслях услуг будут существовать отдельные компании, конкурентным преимуществом которых будет личный контакт персонала с клиентами. Пусть даже это будет удорожать услугу, все равно найдутся клиенты, готовые переплачивать за обслуживание, которое будет действительно «персональным» с обеих сторон.