

УДК 338.46:330.341.42

ББК 65.206

Т 77

А.Г. Трубилин

Преподаватель кафедры менеджмента, маркетинга и предпринимательства Южного института менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (861)233-88-59, e-mail: zhukovboris@mail.ru.

Б.М. Жуков

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, маркетинга и предпринимательства Южного института менеджмента, г. Краснодар. Тел.: (861)233-88-59, e-mail: zhukovboris@mail.ru.

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-СЕРВИСНЫХ УСЛУГ

(Рецензирована)

Аннотация. В статье исследуется процесс потребления интеллектуально-сервисного продукта; рассматриваются его особенности; отмечается, что в сфере интеллектуально-сервисных услуг прослеживается тенденция производства клиентоориентированных услуг, которая усиливает самоподдерживающийся инновационный механизм.

Ключевые слова: параметры услуги, индивидуализированные услуги, неценовая конкуренция, стандартная услуга, деловое восприятие, клиент.

A.G. Trubilin

Lecturer of Management, Marketing and Entrepreneurship Department, the Southern Institute of Management, Krasnodar. Ph.: (861) 233-88-59, e-mail: zhukovboris@mail.ru.

B.M. Zhukov

Doctor of Economics, Professor, Head of Management, Marketing and Entrepreneurship Department, the Southern Institute of Management, Krasnodar. Ph.: (861) 233-88-59, e-mail: zhukovboris@mail.ru.

CLIENT-ORIENTED MODEL IMPLEMENTATION OF INTELLECTUAL SERVICES

Abstract. The scientific article discloses the process of consumption of intellectually-servicing product. It discusses its characteristics. The authors reveal the tendency of client-oriented services production that enhances self-sustaining innovative mechanism.

Keywords: parameters of services, personalized services, non-price competition, standard service, business perception, client.

Успех современной интеллектуально-сервисной деятельности зависит не только от качественных результатов, но и от эффективности разработки принципиально новых подходов к клиентам.

Процесс потребления интеллектуально-сервисного продукта отличается от процесса потребления традиционной услуги, что делает спрос на него достаточно специфическим. Согласно классической теории спроса, покупатель в состоянии

потреблять любое количество купленного товара. Что касается рынка интеллектуальных услуг, то у потребителя возникает сдерживающий фактор — это профессиональное восприятие услуги.

Согласно экономическим законам, спрос формируется под влиянием потребности, которая мотивирует покупателя к приобретению соответствующего продукта или услуги. На рынке интеллектуально-сервисных услуг ситуация, когда поку-

Таблица 1

Стандартизация и индивидуализация интеллектуально-сервисных услуг

	Виды направлений	
	Стандартизация услуг	Индивидуализация услуг
Рынок	Традиционные рынки сбыта	Сегментация рынка до небольших групп потребителей или даже отдельных клиентов
Спрос	Тиражированный (недифференцированный) продукт, массовый покупатель	Спрос дифференцированный (конкретные потребности)
Конкурентное преимущество	Поставщиков много, цены не высокие за счет объема продаж	Уникальность (каждая услуга клиентоориентированная)

патель имеет потребность, еще не значит, что он становится полноценным мотивированным участником обмена. Здесь недостаточно иметь желание и возможность. Спрос на рынке интеллектуально-сервисных услуг появляется под влиянием таких составляющих, как «потребность», «платежеспособность» и «способность к восприятию» [1].

Специфика спроса на интеллектуально-сервисные услуги связана с особенностями самих услуг, так как реализация услуги осуществляется по заказу целевого клиента. Интерес заказчика на получение индивидуализированной услуги высок, поэтому спрос на интеллектуально-сервисные услуги диверсифицирован. Он носит производный характер и формируется интересами заказчика.

Диверсификация спроса на интеллектуально-сервисные услуги означает разработку таких характеристик услуги, которые соответствуют интересам отдельного клиента. Это связано с многогранностью бизнесдеятельности в условиях инновационных изменений и конкурентного давления внешних факторов.

В работах многих исследователей выделяются два основных направления создания интеллектуально-сервисных услуг: одно ориентировано на стандартизацию (тиражирование) оказываемых услуг, второе — на их индивидуализацию, клиентоориентированность (таблица 1) [2].

Первое направление предполагает предоставление услуги в тиражируемом формате. Это задача не из легких. Поскольку интеллектуальная услуга нематериальна, невозпроизводима и персонифицирована под отдельно каждого заказчика, то про-

цесс создания серийной услуги представляет собой высоко интеллектуальную и сложную работу, состоящую из определенных стадий.

Во-первых, обозначаются типовые параметры услуги (что требует учета интересов потребителя и умения определять его восприимчивость к инновациям).

Во-вторых, разрабатывается инструментарий, позволяющий тиражировать услугу с минимальными издержками. Примерами такой услуги служат разработка стандартов по сбору информации и алгоритма ее последующей обработки при проведении планового аудита, составление типовых юридических рекомендаций, оказание дизайнерских услуг для стандартного оформления квартир с учетом традиционных предпочтений жильцов и т.п.

В последующем оказание услуги становится не интеллектуальным действием и может выполняться средне- и низкоквалифицированными специалистами, что дает возможность снижать ее стоимость.

Вместе с тем, с развитием тиражирования услуг набирает силу, особенно в кризисный период, противоположное направление — индивидуализация (кастомизация) оказания интеллектуально-сервисных услуг.

Развивается тенденция, когда клиенты ориентированы на получение особенной индивидуальной услуги, а не тиражированного для всех образца.

Уровень индивидуализации в предоставлении интеллектуальных услуг растет. В 2014 г. на долю интеллектуальных услуг, отвечающих интересам отдельных клиентов, приходилось более половины

оказываемых услуг (53%), остальное составляли тиражированные услуги [3].

Индивидуализированные услуги, отвечающие интересам отдельных клиентов, сегментируют спрос в зависимости от опыта и восприятия заказчика. К этому выводу пришли в Институте статистических исследований и экономики знаний.

Были проведены исследования взаимозависимости между опытностью в потреблении услуг и сегментированием спроса на них. Среди заказчиков индивидуализированных услуг выделили «опытных пользователей» — тех, кто по количеству и восприятию потребляемых услуг находится на высоком уровне, и «неопытных», у которых восприятие потребляемых услуг ниже среднего. При этом опыт определялся не от степени интенсивности пользования одной и той же услугой, а от потребления разнообразных услуг.

Проведенные исследования показали, что опытные пользователи составляют 58,1%, — это более половины заказчиков интеллектуальных услуг. Другие составили сегмент спроса неопытных потребителей.

Главное различие между ними состоит в том, что неопытные потребители неоднозначно воспринимают уровень инновационности предоставляемых услуг. Оценка услуги у них, как правило, ниже оценки поставщика интеллектуальной услуги. Это вызвано тем, что субъективно восприятие услуги заказчиком не опирается на объективные знания о процессе предоставления услуги. Они опираются на свое видение предоставленной услуги, сопоставляя ее с идентичными услугами, оказанными другим клиентам.

Наблюдается неадекватность делового восприятия. Покупатель воспринимает индивидуализированную услугу как стандартную, не задумываясь, что в действительности услуга индивидуализирована под конкретного клиента. Другими словами, неадекватность делового восприятия состоит в том, что потребители не понимают, чем их услуга отличается от услуг других поставщиков, то есть поставщики считают услуги индивидуализированными, а заказчики — тиражированными. Неадекватность делового восприятия подобно эффекту «мутного стекла» — когда видишь сквозь такое стекло, то разные

объекты могут выглядеть одинаковыми. Так и потребители услуг не видят различий в степени их индивидуализации и в квалификации их исполнителей [4].

Эффекту «мутного стекла» в большей мере подвержены потребители, не регулярно приобретавшие интеллектуальные услуги. Опытные потребители осознают, что услуги разных поставщиков различаются. Неопытные же считают, что каждая компания оказывает примерно идентичные услуги. В такой ситуации нивелируются услуги. Вместо адекватного восприятия уникальной услуги конкретного производителя возникает интерес к услугам тех поставщиков, чья деятельность кажется им похожей. Складывается эффект гомогенизации спроса — возрастание спроса на оказание однотипных услуг, хотя в реальности услуги неодинаковы. Это порождает деформацию неценовой конкуренции, поскольку заказчик не различает качественных параметров предоставляемых услуг. Неценовая конкуренция замещается ценовой, возникает конкуренция между однородными услугами, которая характеризуется понижением цен. Теряется смысл оказания индивидуализированных услуг неопытным потребителям: они оцениваются выше типовых, но это не воспринимается начинающими пользователями. Они остаются основными потребителями на стандартные услуги. Но по мере накопления опыта приобретения различных интеллектуальных услуг заказчики начинают осознавать назначение услуг как единственного средства удовлетворения индивидуальных интересов. Возникает дифференцированный спрос, приоритетными становятся качественные признаки и, в первую очередь, степень индивидуализации. Привлекать такого потребителя нецелесообразно средствами ценовой конкуренции. Анализ опытных пользователей показал, что для них гораздо меньшее значение играет низкая цена. По методике института статистических исследований и экономики знаний эта ситуация иллюстрируется через нормированный коэффициент. Нормированный коэффициент к оценке роли персонифицированного фактора при заказе поставщика, по их расчетам, составляет 0,48 у опытных потребителей и 0,88 у неопытных — разница существенная [3].

Таблица 2

Стоимостной объем предлагаемых услуг различного типа [3]

Распределение выручки между услугами					
Доля в выручке % стандартной услуги	17,9	13,6	14,9	18,3	35,2
Степень стандартизации услуги	1	2	3	4	5
Доля в выручке % индивидуализированной услуги	82,1	86,4	85,1	81,7	64,8

Примечание: 1 — абсолютно стандартизированная услуга, 5 — абсолютно индивидуализированная услуга.



Рисунок 1. Факторы влияния на деловое восприятие потребителя

В сегменте потребителей стандартной услуги преобладает однородный спрос, в сегменте индивидуализированной услуги — дифференцированный. Емкость рынка в стоимостном выражении между различными типами услуг показана в таблице 2.

Из таблицы 2 видно, что опытные заказчики являются более предпочтительным сегментом рынка, нежели потребители стандартных услуг.

Рост доли стандартных услуг показали 17% компаний, а 20%, наоборот, переориентировались на оказание индивидуализированных услуг. Это свидетельствует о том, что уровень индивидуализации услуг повышается. Трансформируется деловое восприятие интеллектуально-сервисной деятельности. В перспективе этот процесс необходимо активизировать поставщикам интеллектуальных услуг.

На формирование делового восприятия воздействуют элементы окружения, коммуникации и деловое восприятие его участников. В этом контексте деловое восприятие может рассматриваться как ключ к удовлетворению ожиданий потребителей. Посредством делового восприятия фирма раскрывает потребителю правильную историю о себе, создавая образ надежного, гибкого, креативного и ответственного партнера.

Основные факторы влияния на деловое восприятие потребителя на начальной, и как отмечают многие исследователи, самой сложной стадии реализации интеллектуальных услуг, показаны на рисунке 1.

Для понимания целей потребляемой услуги необходимо понимание того, какая идея будет реализована, кем она



Рисунок 2. Синтез целей поставщика и заказчика интеллектуального продукта

будет реализовываться и в какие сроки, какова стоимость услуги. Соединение вышеперечисленных параметров сделает услугу уникальной для каждого клиента, сможет предоставить уникальные возможности для инновационных решений. Сам процесс услугопотребления должен моделироваться индивидуально для каждого клиента.

Следовательно, в каждом интеллектуальном продукте должна выстраиваться индивидуальная клиентоориентированная модель, являющаяся уникальной в рыночном пространстве.

Построение клиентоориентированной модели создания потребительской ценности в интеллектуальном продукте, как, по сути, и в интеллектуальном сервисе, целесообразно осуществлять на основе целевого управления интеллектуально-сервисными услугами.

Отношения между клиентом и поставщиком интеллектуального продукта сложны и динамичны, они зависят в значительной мере от природы клиентской организации. Интеллектуальная услуга формирует партнерские отношения между клиентской организацией и поставщиком интеллектуального продукта [5].

Эти отношения имеют совместные особенные качества. Поставщик интел-

лектуального продукта синтезирует требования бизнеса и интересы обеих сторон в целях, которые являются единственным направлением развития интеллектуальной деятельности, и делает ее уникальной (рисунок 2).

Базовыми принципами управления партнерскими отношениями между клиентской организацией и поставщиком интеллектуального продукта являются следующие:

- четкая конкретизация целей, формулирование общих ценностей;
- фиксация ключевых показателей эффективности услуги с учетом интересов заказчика;
- обеспечение информационной емкости: достоверности, доступности, аналитичности, эффективности использования данных, информации, знаний;
- обеспечение накопления, систематизации, модуляции и распространения знаний;
- обеспечение условий для профессиональной самоидентификации участников;
- системное и дифференцированное управление мотивацией участников обслуживания;
- обеспечение эффективных коммуникаций услуги;

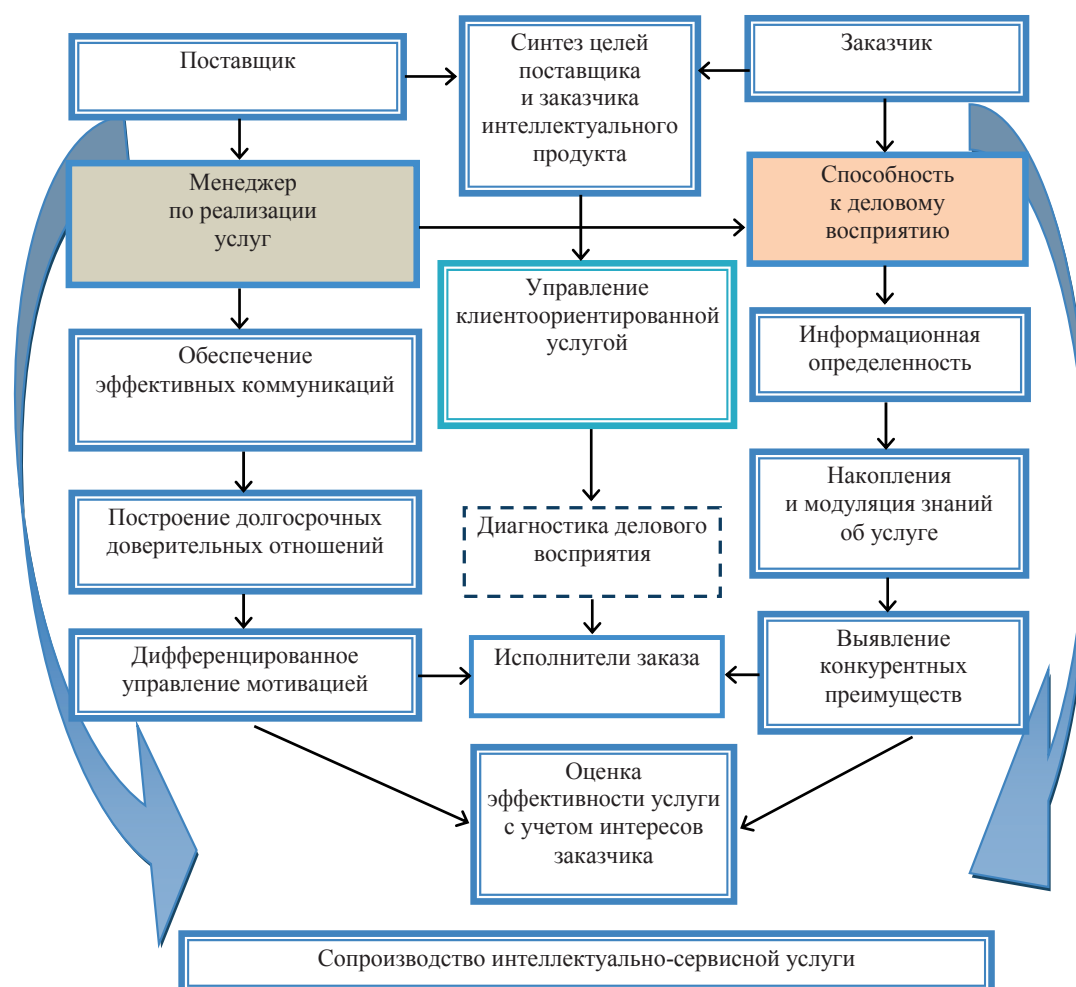


Рисунок 3. Клиентоориентированная модель управления интеллектуально-сервисной услугой

— постоянный контроль результатов, оценка обратной связи и корректировка проводимых мероприятий;

— обеспечение условий для креативной работы участников предоставляемых услуг;

— построение долгосрочных доверительных отношений с клиентом;

— системный мониторинг восприятия заказчика с целью определения ожиданий клиента.

В процессе реализации интеллектуального продукта участникам приходится решать целый комплекс задач, связанных с условиями реализации. Важно определиться в самом начале, насколько сложны эти задачи: будут они выполнены организацией или необходимо привлечение внешних ресурсов.

Роли участников разнообразны. В этом случае необходимо создавать инструкции с описанием ключевых ролей и

зон ответственности в реализации интеллектуальной услуги. Необходимо также, чтобы все участники видели предложенную интеллектуальную услугу полностью, понимали цели проекта, видели динамику. На первоначальном этапе проводятся опросы участников, необходимо продемонстрировать им интеллектуальную услугу, программы, которыми они будут пользоваться, оговорить мотивацию. При соблюдении этих простых правил участники будут легко воспринимать интеллектуальную услугу на любом этапе реализации.

Одним из главных элементов реализации интеллектуального продукта, на наш взгляд, должно стать управление деловым восприятием потребителя, что усиливает клиентоориентированность услуги. На рисунке 3 приводится клиентоориентированная модель управления интеллектуально-сервисной услугой.

Задачей управления является системная диагностика делового восприятия потребителя. Сбор и анализ восприятия отдельных участников потребления интеллектуального продукта складывается в профессиональный портрет клиента, что позволяет компании-поставщику услуги влиять на ход реализации интеллектуальной услуги.

Реализации интеллектуальной услуги может быть выполнена с привлечением только собственного персонала организации и клиента. На первой стадии происходит выбор клиентом компании для оказания услуги. Компания и клиент определяют выгоды от реализации интеллектуального продукта. Клиент должен выбрать надежного поставщика, а возможно, и нескольких поставщиков, скомбинировать их возможности со своими внутренними возможностями, чтобы идентифицировать проблему. Чем теснее будет контакт между потенциальным поставщиком услуги и клиентом на этом этапе, тем очевидней будет для клиента удовлетворение реализацией услуги.

На этапе оценки возможностей клиент будет определять, какие цели он достигает в ходе реализации интеллектуального продукта и какие ресурсы могут быть задействованы. На этом этапе клиент оценивает внутренние возможности организации, включая консультантов и других экспертов. Главная задача — завершить схематичное определение интеллектуального продукта, сделать его приемлемым для клиента и способным получить развитие на следующем этапе. Здесь должны быть отражены основные бюджетные возможности, график выполнения работ, определена степень креативности проекта [6].

Со стороны потребителя интеллектуальных услуг выбор поставщика услуг должен осуществляться в четыре этапа:

1. Сбор наиболее общей информации о потенциальном поставщике услуги. На этом этапе может быть использована информация из СМИ, прошлый опыт клиента; внутренние знания клиентской организации относительно решаемой проблемы.

2. Оценка потенциальных исполнителей услуги и объявление тендера. Выработав для себя критерии оценки потенциальных партнеров интеллектуальной услуги, клиент соотносит их со списком

участвующих в тендере компаний. Здесь особенно важным становится обеспечение институциональных механизмов создания доверия. Сигналы, говорящие о «качестве» поставщика услуги, помогут клиенту избежать неопределенности, минимизировать возможные риски.

3. Оценка тендерной документации и определение списка производителей интеллектуальной услуги, подходящих по формальным критериям клиентской организации, заявленным в тендере. Выбор должен проходить на основании понимания проблемы, решаемой в рамках проекта, предложенного подхода, степени креативности предложенного решения, наличия компетентной команды.

4. Детальная презентация выбранными компаниями своего видения интеллектуальной услуги с акцентом на технологии, вариативность их применения, методы контроля, сроки исполнения, коммуникации.

На всех этапах особая роль отводится менеджеру по управлению деловым восприятием интеллектуального продукта. Оценивая то или иное действие со стороны клиента и компании, он должен провести анализ опытно-эмоционального состояния клиента, затратность этого действия для компании [5]. Анализ опытно-эмоционального состояния клиента позволит прогнозировать дальнейшие действия клиента.

На этапе определения стратегических целей, прежде чем поставщики интеллектуальной услуги начнут подготовку основных работ для клиента, нужно определить параметры оценки достигаемых результатов. Необходимо оценить абсорбционную способность клиента, понять его готовность к сопроизводству инновационного действия.

Примером может служить приведенная в таблице 3 система измерения инновационной готовности клиентской организации (требует адаптации в зависимости от внешних условий и степени креативности).

Ее использование откроет возможности для достижения эффективного завершения этапа и совместного координирования инновационной деятельности.

На этой стадии важно определить цели компаний-участниц инновационного процесса. В этой связи имеет смысл исполь-

Таблица 3

**Измерение готовности потребителя к сопроизводству
интеллектуального продукта**

	Измерение	Индикатор	Шкала
Сопроизводство инноваций	Место производства инноваций	Место: у клиента, у провайдера, в другом месте	1—10
	Степень стандартизации	низкая — индивидуализированные услуги; высокая — стандартизированные услуги	1—10
Человеческие ресурсы	Качество человеческих ресурсов	Количество сотрудников с высшим образованием	1—10
		Количество тренингов, семинаров, стажировок и др. в год	1—10
Управленческие ресурсы	Качество управленческих ресурсов	Средний возраст управленцев	1—10
		Средний уровень образования управленцев	1—10
Технологические ресурсы	Технические возможности	Наличие hardware. Способность к его использованию	1—10
		Наличие оригинального software. Способность к его использованию	1—10
Интеллектуальные ресурсы	Интеллектуальные способности компании	Наличие менеджера знаний (+knowledge box)	1—10
		Наличие клиентской базы	1—10
		Наличие инструментария для оценки эффективности проектов	1—10
		Степень использования креатива в деятельности компании	1—10

зование системного подхода к целеполаганию, который будет служить также и мотивационным фактором.

Следует отметить, что имеет смысл предлагать клиентской организации именно этот способ определения цели, так как он позволит клиенту осознать, наряду с материальными, и нематериальные выгоды от участия в потреблении интеллектуальной услуги. Поставщику услуги применение данного подхода обеспечит более глубокое понимание клиентов, позволит сформировать позитивное впечатление, что в целом позволит сформировать качественно новую конкурентную среду.

Цель этого этапа формулирования плана — снабдить клиента первыми ощутимыми фактами, отражающими потенциальные возможности интеллектуальной услуги. К концу этого этапа клиент анализирует предложенные концепции — их сильные и слабые стороны, а также возможности каждого подхода. Целью является нахождение компромисса между уже утвержденными стратегическими

целями, управленческими возможностями и сервисными концепциями. Финальный документ будет включать исходную цену поставки, информацию о программе и специфический анализ каждого предложения интеллектуальной услуги.

На этом этапе клиент на основании тендерных условий определяет организацию, чьими услугами он будет пользоваться для реализации услуги.

Современные фирмы, предоставляющие интеллектуальные бизнес-услуги, создают конкурентные преимущества с помощью различных управленческих методов. Интеграция в управление услугами в интеллектуальном сервисе рыночных технологий делового восприятия, основанных не только на технологических, но и на социальных и психологических факторах, позволяет коренным образом усилить конкурентоспособность компании. Деловое восприятие потребителя, сформированное в процессе участия в реализации услуги, позволяет определить его предпочтения.

Таким образом, в сфере интеллектуально-сервисных услуг прослеживается тенденция клиентоориентированности услуг, которую усиливает самоподдерживающийся инновационный механизм. В свою очередь, пользование персонализированными услугами повышает новаторский потенциал потребителя, его интерес к подобным услугам и, как следствие, инновационную ориентированность бизнеса.

Примечания:

1. Дорошенко М.Е. Интеллектуальные услуги сегодня и завтра // Форсайт. 2007. № 2. С. 43.
2. Прахалад К., Рамасвами В. Управление взаимоотношениями с клиентами. Как использовать потребительский опыт. М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 12-36.
3. Институт статистических исследований и экономики знаний ГУ-ВШЭ // Форсайт. 2014. Т. 4, № 1. URL: <http://hse.ru/science/intel>.
4. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития: монография / В.Г. Матвейкин, С.И. Дворецкий, Л.В. Минько [и др.]. М.: Машиностроение-1, 2011. С. 10.
5. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М.: Манн, Иванов, Фербер, 2010. С. 16-20.
6. Байбурина Э.Р. Методы анализа интеллектуального капитала для современного устойчивого развития компании // Корпоративные финансы. 2007. № 3 (3). С. 85-101.

References:

1. Doroshenko M.Ye. Intellectual services today and tomorrow // Foresight. 2007. №2. Pp. 43.
2. Prahalad I., Ramaswamy V. Customer Relationship Management. How to use the consumer experience. M.: Alpina Business Books, 2012. Pp. 12-36.
3. The Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge HSE // Foresight. T. 4. № 1. 2014 <http://hse.ru/science/intel>
4. The innovative potential: contemporary state and development prospects: Monograph / V.G. Matveykin, S.I. Dvoretzky, L.V. Minko [etc.]. M.: «Publishing House Machinery-1», 2011. P. 10.
5. Meister D. Firm management, providing professional services. M.: Mann, Ivanov, Ferber, 2010. Pp. 16-20
6. Bayburina E.R. Methods of analysis of intellectual capital for contemporary sustainable development of the company // Corporate Finance. 2007. № 3 (3). Pp. 85-101.