

«Консервативный» характер товаров и «инновационный» характер услуг

ПРИ РАВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ КАЧЕСТВО ТОВАРОВ ПОСТОЯННО, В ОТЛИЧИЕ ОТ КАЧЕСТВА УСЛУГ, БОЛЬШИНСТВО ИЗ КОТОРЫХ УНИКАЛЬНЫ ПРИ КАЖДОМ ВОСПРОИЗВЕДЕНИИ

При производстве товаров результат (спецификация товара) 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. Не случайно товары сертифицируют, а услуги – вернее, того, кто их оказывает, – лицензируют (или саморегулируют).

Большинство услуг до момента их продажи не может быть рассчитано, измерено, инвентаризовано, опробовано и проверено с целью подтверждения их качества. Услуги, в особенности связанные со значительными затратами труда, являются гетерогенными: сервисные фирмы предоставляют их, во-первых, различными способами, во-вторых, для различных клиентов и, в-третьих, в разные моменты времени. Посмотрите, как различается качество, например, образования, инновационных разработок и профессиональных услуг, 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? А в профессиональных услугах вообще самый высокий



Дмитрий ЧЕРНОВ, партнер Russian Service Group, кандидат экономических наук, соавтор книги «ГЕНЕРАТОР ПРИБЫЛИ, или Как создать в России эффективную компанию розничных услуг»



Многие потребители избегают ремонта автомобилей в частных мастерских, а приезжают в дорогой, но предсказуемый «Рольф»

Изменение степени влияния человека и технологии на различные виды услуг в процессе их развития



В любой точке развивающегося мира от Индии до Бразилии вы знаете, что ждет вас в Starbucks

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. 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 дорогое, но предсказуемое «Рольф» и Genser. 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.

Для производства главное – точность «копирования» выходящих с конвейера продуктов с максимальным соблюдением универсального стандарта, охватывающего не только технологию, но и логистику. В мире осталось очень мало ручных сборочных линий – тотальная автоматизация и роботизация производства является фактом уже несколько десятилетий. 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 розничных услугах все наоборот: главное – вариативность потребительских предпочтений, которую может обеспечить только человек. Именно персонал может предоставить миллион комбинаций возможных решений в настоящее время и видоизменить перво-



Apple – это центр разработок инновационной продукции, компания, владеющая всемирно известным брендом и осуществляющая дистрибуцию своих продуктов (iPhone, iPad и т.д.) и услуг (iTunes)

начальный 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 «ВымпелКома» лучше связи МТС.

Для бизнеса, представляющего сектор профессиональных услуг, ключевая аудитория, обеспечивающая его развитие, – тоже 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 технических решений, то клиенты сами вас найдут, потому что революционные идеи, уникальный сервис и обеспечение феноменального ре-

зультата – это очень ценное конкурентное преимущество.

Можно сказать, что услуги по своей природе более «инновационны», чем товары. Производитель товара часто остается заложником выбранного подхода к организации производства, принятых технологических схем и имеющегося оборудования, обновление которого требует существенных инвестиций. Услуги «перенастраиваются», обновляются гораздо легче. При этом тренды технологических инноваций – автоматизация и алгоритмизация процессов – являются важным инновационным фактором и в услугах тоже.

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 собственники компаний розничных услуг хотят снизить факторы нестабильности качества предоставления услуг, которые вносит персонал. Поэтому

на помощь менеджерам идут достижения научно-технического прогресса и автоматизации. В мире идет тотальная ревизия процессов, которые смогут обеспечить предоставление ряда услуг 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 отказать от кассиров: RFID-метки за долю секунды «обсчитают» вашу тележку с продуктами, которые даже не надо выгружать на ленту. Все операции с банковском счетом и взносом/получением наличных можно проводить, не посещая отделений. Страховой полис можно одновременно оформить и оплатить на сайте страховой компании в любое время суток.

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, готовый ради снижения стоимости услуги самостоятельно выполнить часть функций персонала, который, в свою очередь, будет в соответствующем объеме заменен сложной и много умеющей автоматизированной системой обслуживания. 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 человек (20% всех живущих на планете). И каждый раз развитие доходит до какого-то момента, когда новинка становится уже не роскошью и не вопросом предпочтений, а предметом абсолютной необходимости («якорная услуга»).

Сервисные компании в большей части станут автоматизированными (без личного персонала), и только некоторые сектора тотальная автоматизация заденет незначительно. Это в первую очередь будут касаться самых «многофакторных» отраслей: профессиональных услуг, НИОКР и разработок, образования и медицины. Заранее прописать процесс изобретений, автоматизировать процесс дизайнерских решений или разработку уникальной стратегии компании просто невозможно. 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, прилежному именно для этого ученика.

Поэтому массовые услуги со значительным, но ограниченным числом



Сейчас IBM основную часть прибыли получает за счет профессиональных IT-услуг, а не производства компьютеров

вариантов решений будут автоматизированы, а вариативные услуги, комбинации решений которых нельзя (очень сложно) заранее просчитать, и впредь будут зависеть от человека.

И вот в этом отличии лежит ключ к прорыву в инновациях российских компаний, в первую очередь производственного сектора. Если говорить о серийном производстве (точное воспроизведение результата инженерной мысли), то современный тренд производства движется в направлении автоматизации процессов, единого качества продукции, тем самым снижая влияние персонала. Пытаясь выпускать потребительские товары, российские компании вынуждены конкурировать по качеству сборки со странами Юго-Восточной Азии или «автоматизированными» промышленными гигантами Европы. Все эти попытки малоперспективны из-за высоких издержек российских компаний. Альтернатива, по сути, одна – производить наукоемкую продукцию высокого передела с высокой нормой добавочной стоимости.

Но кто отвечает за «изобретение» инновационных продуктов? Если внимательно проанализировать деятельность в области НИОКР и проектирования, то по всем признакам ее можно отнести к

профессиональным услугам, а не к производству! Российским производственным компаниям, чтобы иметь солидный инновационный потенциал, нужно концентрироваться не на производстве, а на изменении бизнес-модели: стать высокоэффективной компанией профессиональных услуг в области НИОКР. Возьмите пример с Apple – это уже не компания по производству инновационной продукции. Apple – это центр разработок инновационной продукции, компания, владеющая всемирно известным брендом и осуществляющая дистрибуцию своих продуктов (iPhone, iPad и т.д.) и услуг (iTunes), но сама уже ничего не производящая. Низкорентабельное производство КПК и других девайсов осуществляет крупнейший в мире сборщик электронного оборудования – китайская компания Foxconn. За счет изобретения и маркетинга уникальной продукции Apple и зарабатывает основную маржу в своих инновационных продуктах.

Таким же примером успешной трансформации бизнес-модели стала компания IBM. Созданная в 1911 году, компания добилась успеха благодаря своим счетным машинам (в частности, компании принадлежит внедрение когда-то передовой технологии пер-



General Electric сменила политику инвестирования. Вместо новых высокотехнологичных производств средства были вложены в финансовые корпорации GE Money (потребительское и ипотечное кредитование) и GE Commercial Finance

фокарт). С 1920-х по 1960-е годы компания приобрела широкую клиентуру, что стало хорошей базой для перехода к выпуску промышленных ЭВМ. Первый такой компьютер был серийно выпущен в 1953 году. Затем компания «расслабилась» и недооценила потенциал рынка персональных ЭВМ, пропустив в этом сегменте вперед Apple. Но вскоре за счет инвестиционных ресурсов и новаторской концепции «модульного» ПК (благодаря которой сегодня компьютеры собирают из отдельных совмести-

мых компонентов) компания быстро вернула себе лидерство и в этом сегменте: понятие «IBM-совместимость» стало индустриальным и потребительским стандартом. Именно «модульной» концепции IBM человечество вообще обязано тем, что сегодня компьютеры могут взаимодействовать друг с другом. Хуже было бы, если бы все производители пошли по пути создания собственных архитектур. Однако эта концепция одновременно породила и множество конкурентов, с которыми IBM не могла

состязаться в низкой цене. Главным источником ее прибыли оставались промышленные системы. В начале 1990-х годов спрос на корпоративные мейнфреймы резко упал, поскольку многие производственные процессы уже могли контролироваться обычными ПК, достигшими значительной производительности. В результате компания вынуждена была сократить почти 100 тысяч человек и сменить стратегию развития. Отказавшись от выпуска ПК и ноутбуков (последнее подразделение было продано китайской Lenovo в 2004 году), компания сфокусировалась на уникальных профессиональных услугах. Сегодня в обороте компании (\$80 млрд в год) \$45 млрд приходится на продажу ПО и сервисных услуг. На продажи «железа» – всего около 20% оборота. Спектр услуг IBM Global Services весьма широк: от консультаций по проектированию корпоративных сетей до обслуживания текущих операций крупных заказчиков (например, 470 из 500 крупнейших банков мира входят в число клиентов IBM). Сейчас IBM – крупнейший интегратор и крупнейшая в мире сервисная компания в сфере информационных технологий. Так компания, пережившая кризис традиционной модели, успешно перешла на другой рынок, снова став лидером.

Другой, но негативный пример – это история General Electric. В США уже с 90-х годов прошлого века было существенно менее прибыльно производить что-либо «материальное», чем инвестировать капитал в финансовые услуги. В прошлом исключительно производственная, один из исторических «столпов» индустриальной революции в США, в 90-е годы XX века 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. Правда, теперь президент Барак Обама вынужден признать, что страна, которая

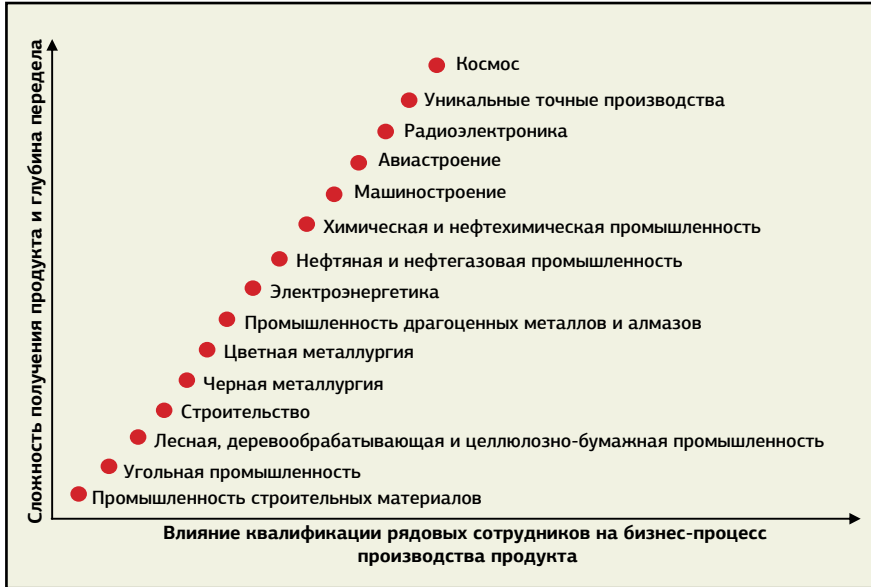
изобрела ветряные электрогенераторы, вынуждена закупать их в Южной Корее, а некогда лучшие технологические решения в области солнечных батарей, придуманные в США, более эффективно реализованы в Германии и Японии и импортируются оттуда.

Все эти примеры подтверждают, что одним из эффективных путей для компании, достигающей предела в своем развитии как производственная, является превращение в «услугую» с полной «ревизией» своей бизнес-модели. Но мы не останемся в роли стратегических консультантов из известного анекдота («Мыши, вы должны стать летучими!» – «Но как?») и скажем несколько слов о шагах, которые отечественные компании могли бы в первую очередь предпринять на пути трансформации бизнеса в инновационный.

Последние годы отечественный производственный сектор шел по пути наименьшего сопротивления – в условиях отсутствия «длинных денег» интеллектуальные разработки просто не могли быть воплощены из-за продолжительных сроков окупаемости и жесткой конкуренции на мировых рынках. Поэтому инвестиции шли в высокооборотчиваемую продукцию низкого передела, где конкуренция не так сильна и спрос превышает предложение, то есть в сырье.

В секторах добычи полезных ископаемых и несложных переделов (металлургия) влияние персонала на результаты бизнеса невелико. Высокая квалификация и творческий потенциал не требуются. Проблемы с персоналом легко решаются наймом новых сотрудников. Красноречивый пример – аварии на шахтах Кузбасского бассейна («Юбилейная», «Ульяновская», «Распадская»), которые сделали достоянием гласности позицию руководства шахт по отношению к персоналу. Эта позиция сводилась к тому, что любой недовольный сотрудник будет заменен на нового, готового работать при любых условиях. При всей циничности такого подхода он является экономически обоснованным, поскольку основная функция персонала в этом типе бизнеса – всего лишь точное выполнение стандартных производственных процедур.

Влияние работников промышленных предприятий на бизнес-процесс в зависимости от степени глубины передела продукции



В последние годы государство стимулирует промышленное производство высокого передела, вкладывает в инновационные разработки, но если в проектировании еще остались высококвалифицированные специалисты, то на производственных предприятиях, более 15 лет стоявших без заказов, их уже практически нет. Когда после пожаров в Центральной России в 2010 году правительство решило заказать около десяти тысяч единиц современной пожарной техники, выяснилось, что российские заводы с этим заказом не справятся: ни оборудования, ни специалистов для ее производства уже не осталось. И если, скажем, закупка нового оборудования – это дело нескольких месяцев, то подготовка высококвалифицированных технических специалистов потребует не менее пяти – семи лет.

Этот пример, взятый из машиностроения, показывает, что именно в середине «шкалы сложности» производственных переделов в нашей стране наблюдается большой «квалификационный пробел». Учитывая отсутствие стимулов, исчезновение государственной системы

подготовки кадров и другие факторы, которые способствуют сохранению этого пробела, сегодня мало шансов на то, что производство высокого передела в нашей стране вдруг начнет бурно развиваться даже на государственном заказе. Но для зарождающихся инновационных компаний поиск и мотивация лучших технических сотрудников являются ключевыми условиями «изобретения» и внедрения в производство инновационной продукции.

Таким образом, если российские компании хотят участвовать в мировой конкуренции в сфере инновационной продукции, им необходимо не развивать производство как таковое, не конкурировать по цене с иностранными сборщиками, а становиться компаниями профессиональных инжиниринговых услуг с фокусом на необычных, дающих уникальные преимущества инновационных технических идеях. Эти идеи и решения создают выдающиеся сотрудники. А производство для этих инноваций можно разместить в России или в любой другой стране, где предложение таких мощностей превышает спрос и издержки ниже.

ПР

Если российские компании хотят участвовать в мировой конкуренции в сфере инновационной продукции, им необходимо не развивать производство как таковое, а становиться компаниями профессиональных инжиниринговых услуг с фокусом на необычных, дающих уникальные преимущества инновационных технических идеях