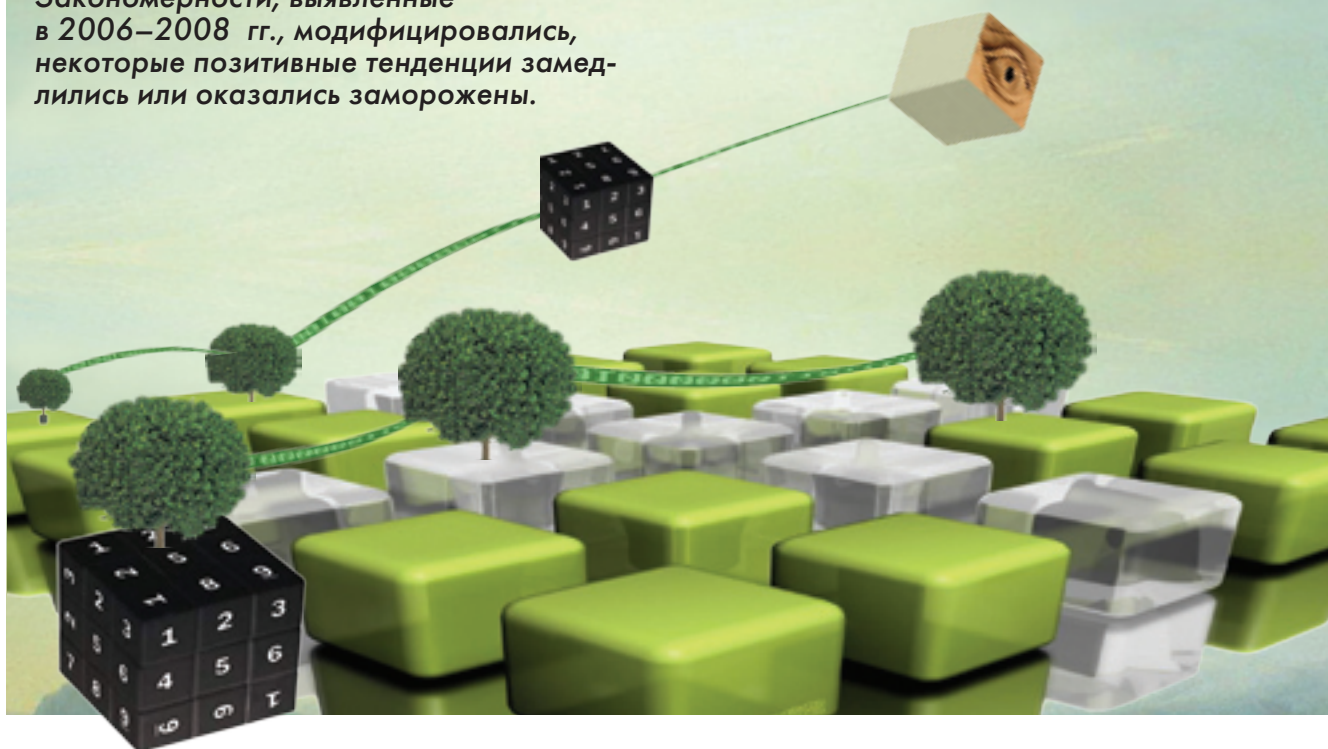


КРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ в секторе интеллектуальных услуг

Во втором номере журнала «Форсайт» за 2008 г. была опубликована статья [Дорошенко, Суслов, с. 18–35], посвященная исследованию стратегий развития сектора интеллектуальных услуг в России. Анализ мировой экономики показал, что кризис не обошел этот сектор стороной. Закономерности, выявленные в 2006–2008 гг., модифицировались, некоторые позитивные тенденции замедлились или оказались заморожены.



М.Е. Дорошенко*

В 2009 г. Институт статистических исследований и экономики знаний ГУ–ВШЭ совместно с компанией РОМИР Мониторинг провело исследование первых кризисных сдвигов. Эмпирической основой послужил опрос 400 компаний сектора и углубленное качественное исследование в формате экспертных фокус-групп и/или индивидуальных экспертных интервью¹.

Исследование 2009 г. проводилось в ту пору, когда продолжительность кризиса составляла меньше года. Но для столь динамично развивающегося сектора это не такой уж малый срок, поэтому удалось зафиксировать определенные кризисные сдвиги и связать их с полученными ранее теоретическими и практическими результатами.

* Дорошенко Марина Евгеньевна — заведующая отделом аналитических исследований Института статистических исследований и экономики знаний ГУ–ВШЭ. E-mail: mdoroshenko@hse.ru.

¹ Работа выполнена в рамках Программы фундаментальных исследований ГУ–ВШЭ.

Краткий обзор кризисных изменений в секторе интеллектуальных услуг

Изменения на уровне компаний

Кризис неоднозначно воздействовал на сектор интеллектуальных услуг. Реакция производителей на кризис разнообразна: от пассивной — вплоть до продажи бизнеса, до агрессивной (табл. 1). Почти 20% руководителей собираются либо продать, либо ликвидировать свои компании. Свыше четверти — предполагают сократить производство. Примерно 40% желают хотя бы сохранить докризисное положение дел. Остальные же усматривают в кризисе новые возможности, которые собираются использовать для развития бизнеса.

Разумеется, респондентами нашего опроса не могли стать компании, собирающиеся прекратить свое существование, поэтому в целом выборка оказалась несколько смещенной в сторону успешных производителей. Действительно, кризисная картина у опрошенных компаний выглядит относительно неплохо.

Главное, что обращает на себя внимание, — практически не изменившаяся численность заказчиков. Во время кризиса опрошенные компании потеряли в среднем 10% прежних клиентов, но на их место пришли новые. Так что общая численность потребителей не снизилась, а в ряде сегментов даже выросла. Отсюда следует оптимистичный вывод о том, что в России успел сложиться достаточно устойчивый спрос на интеллектуальные услуги.

Средняя цена услуги за рассматриваемый период снизилась незначительно, причем удешевление услуг, по словам опрошенных, сыграло в данном процессе минимальную роль. Цены на свои услуги понизили лишь немногие производители (о чем подробнее речь пойдет в следующем разделе), большинство из них расценок не меняли или даже повысили.

Экономия на заработной плате в среднем не превышала 7%, поскольку производство интеллектуальных услуг требует высококвалифицированных сотрудников, а такие кадры дефицитны и в кризис. Поэтому, как выяснилось, многие компании даже повышали в 2009 г. заработную плату. Общее же снижение вызвано наличием в выборке определенной

доли производителей, которые в кризис попытались экономить на издержках. Далее такая стратегия разбирается подробно, здесь же подчеркнем, что сокращение заработной платы не приняло массового характера.

Финансовое состояние опрошенных компаний самими респондентами признано в целом удовлетворительным. В 1-м полугодии 2009 г. задолженность потребителей по оплате услуг составляла не более 10%, что объясняется не столько несвоевременной оплатой услуг, сколько применением гибких схем оплаты в условиях кризиса: с рассрочкой и отсрочкой платежей.

Поскольку кризис усилил неприятие риска многими компаниями сектора (в этом признались 54% опрошенных), многие из них стали проводить гораздо более взвешенную кредитную политику. Вкупе с ужесточением условий кредитования это привело к уменьшению кредитного портфеля, а 64% респондентов вообще не имели в 2009 г. непогашенных денежных обязательств.

Напомним, однако, что вошедшая в опрос выборка смещена относительно генеральной совокупности, поскольку опрашивались, естественно, те компании, которые не прекратили своего существования в кризис, а многие даже сохранили лидирующее положение в регионе. Вот почему положение компаний, охваченных обследованием, было объективно лучше среднего.

Для формирования более взвешенного представления о кризисных изменениях респондентов опрашивали не только о состоянии их собственной компании, но и о ситуации на рынке в целом.

Изменения на уровне рынка

Факт смещения выборки косвенно подтверждается тем, что большинство респондентов оценивают положение дел на рынке хуже, чем в своей компании (табл. 2). Сказывается наличие довольно заметной группы производителей, которые либо вовсе прекратили свое существование, либо близки к этому состоянию.

Для сравнения: по данным статистики, индекс промышленного производства в 1-м полугодии 2009 г. составил 85.2% по сравнению с аналогичным периодом 2008 г., то есть в промышленности объем выпуска сократился на 14.8%². Таким образом,

Табл. 1. Изменения, произошедшие в опрошенных компаниях сектора интеллектуальных услуг в 1-м полугодии 2009 г. по сравнению с 1-м полугодием 2008 г. (%)

Показатели	Средневзвешенное значение
Изменение средней стоимости контракта	-5.6
Прирост численности заказчиков	0.9
Изменение оборота	-4.7
Изменение номинальной заработной платы	-6.6
Дебиторская задолженность за 1-е полугодие 2009 г., в % от общей суммы подлежащих оплате контрактов	9.7
Доля компаний, у которых кредиторская задолженность минимальна или отсутствует	75.7

² Здесь и далее официальная статистика приводится по данным Росстата (www.gks.ru).

Табл. 2. Оценка кризисных изменений на рынках сектора интеллектуальных услуг (%)

Показатели	Средневзвешенное значение
Изменение оборота в 1 полугодии 2009 г. по сравнению с 1 полугодием 2008 г.	-17.7
Изменение численности персонала	-5.5
Доля компаний, сокративших персонал	34.0
Изменение номинальной заработной платы	-12.3

участники рынка интеллектуальных услуг оценивают его сжатие как более глубокое, нежели спад в промышленности (за исключением сектора информационных технологий — ИТ). Эксперты склонны связывать это с тем, что многие промышленные предприятия получили своевременную государственную поддержку, тогда как сфера услуг была предоставлена сама себе.

Подобный вывод в известной степени подтверждается и динамикой занятости: в 1-м полугодии 2009 г. занятость в добывающей промышленности снизилась на 4.3%, в обрабатывающей — на 6.9%, в строительстве — тоже на 6.9%, в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды — на 2.4%. То есть, картина в этих секторах была более благополучной, нежели в сфере интеллектуальных услуг. В то же время не будем забывать, что многие из принятых на работу за указанный период были зачислены на вакансии, созданные в результате реализации антикризисных мер. В среднем по экономике доля приема на дополнительно введенные рабочие места составила 15.5%, в том числе в организациях обрабатывающих производств — 27.3%, строительства — 11.7%. Сектор интеллектуальных услуг компания по созданию новых рабочих мест практически не затронула.

Динамика заработной платы также отстает от среднероссийских показателей: по данным Росстата, за 1-е полугодие 2009 г. среднемесячная заработная плата в экономике выросла по сравнению с тем же периодом 2008 г. на 10.3%. В секторе же интеллектуальных услуг зарплата упала. Впрочем, как уже указывалось выше, это явление не носит массового характера: зарплата снижена не во всех компаниях, а преимущественно в тех, которые стали экономить на издержках.

В целом, сектор интеллектуальных услуг оказался не вполне готов к кризису — почти каждая пятая

компания кризиса вообще не переживет. Но при этом сложился достаточно мощный кластер компаний, которые рассматривают кризис как «окно возможностей», как стимул для инновационного развития.

Ожидания компаний сектора относительно глубины и продолжительности кризиса

Последнее, на что следует обратить внимание в этом разделе, — отношение компаний сектора интеллектуальных услуг к самому кризису, поскольку, как будет показано далее, это оказывает непосредственное влияние на выбор стратегии их поведения.

Усредненные суждения производителей интеллектуальных услуг о глубине и продолжительности кризиса представлены в табл. 3.

В табл. 3 обращают на себя внимание следующие обстоятельства:

1. Глубину кризиса в своем секторе большинство опрошенных оценивают как «хуже среднего, но не худшую». Представители всех сегментов считают, что их рынок упал больше, чем экономика в целом, но есть отрасли, где падение окажется еще более серьезным (оценка сокращения собственного сегмента лежит между ожидаемым снижением ВВП и ожидаемым максимальным уровнем отраслевого спада).

2. Практически никто из опрошенных не верит, что кризис уже закончился или закончится в 2010 г. Большинство компаний сектора интеллектуальных услуг настроено на то, что кризис продлится еще 2–3 года. Зато они уверены, что после кризиса экономика восстановится достаточно быстро — называемые сроки возвращения к послекризисному состоянию колеблются от полугода до полутора лет. Но при этом 11% респондентов думают, что восстановление завершится к 2015 г. или позже, а 12% — уверены, что докризисное состояние

Табл. 3. Представления компаний сектора интеллектуальных услуг о глубине и продолжительности кризиса

	Средневзвешенное значение
Ожидаемое падение ВВП, %	11.50
Ожидаемое максимальное падение в отдельных отраслях, %	30.50
Ожидаемая продолжительность кризиса, лет	2.32
Ожидаемый срок возвращения экономики к докризисному состоянию, лет	3.29
Ожидаемая длительность восстановительного периода экономики, лет	0.97
Ожидаемый срок возвращения рынка к докризисному состоянию, лет	2.87
Ожидаемая длительность восстановления рынка, лет	1.91
Ожидаемое превышение восстановительного периода для сектора по сравнению с экономикой страны в целом, лет	0.94

Рис. 1. Ожидавшийся в 2007 г. годовой рост продаж сектора интеллектуальных услуг в 2007–2010 гг. (%)



не вернется никогда, причем 7% — считают, что это «к сожалению», а 5% — «к счастью».

3. К перспективам восстановления своего сектора производители услуг относятся менее оптимистично. Они считают, что рынок интеллектуальных услуг будет восстанавливаться дольше, чем экономика в целом (в среднем, на год), причем многие опять же связывают это обстоятельство с отсутствием государственной поддержки. Но при этом лишь 3% респондентов предполагают восстановление своего рынка к 2015 г. или позже, и лишь 6% из них полагают, что докризисное состояние их сегмента не вернется никогда (и все 6% об этом сожалеют).

Итак, как видим, производители интеллектуальных услуг полагают, что кризис окажется для них глубже и дольше, чем в среднем по экономике, но и наиболее тяжело пострадавшими они себя, тем не менее, не считают.

Обрисовав вкратце кризисные изменения в секторе, можно перейти к анализу того, как эти изменения повлияли на стратегические планы компаний.

Кризисные сдвиги стратегических планов компании

До кризиса основное направление развития сектора интеллектуальных услуг определялось двумя ярко выраженными тенденциями:

- стремлением большинства компаний перейти от экстенсивного типа роста на уже освоенных сегментах к более активному развитию, заключающемуся в освоении новых ниш с по-

мощью различных типов инноваций (преимущественно технологических);

- стремлением добиться более узкой специализации и концентрации усилий на определенных группах потенциальных заказчиков.

Заметим также, что до кризиса все опрошенные нами компании сектора интеллектуальных услуг уверенно говорили исключительно о расширении бизнеса. Темпы роста оценивались по-разному (рис. 1), но во всех случаях они были положительны и сопоставимы с темпом роста экономики в целом, а в ряде сегментов ожидался опережающий рост.

Кризис внес в эти радужные перспективы довольно серьезные изменения. Отметим наиболее существенные из них.

Диверсификация стратегических намерений

Стратегии, связанные с ростом, планируют теперь не все компании, и даже не большинство. Значительное число производителей чувствуют себя не способными адекватно ответить на вызовы кризиса. У многих из них предел мечтаний — хотя бы сохранить свои позиции. Часть пытается сжаться и в таком виде «пересидеть» кризисное время, а некоторые вообще собираются тем или иным способом выйти из бизнеса. Соотношение между этими группами приведено в табл. 4.

Понятно, что из показанных в табл. 4 намерений могут называться собственно «стратегией» в понимании, сопоставимом с докризисным, т. е. планом развития, только две последние строки (сохранение объема и структуры бизнеса на сжимающемся сегменте фактически означает относительное расширение деятельности). Так что активную рыночную позицию занимает чуть больше половины компаний (53.3%).

Изменения горизонта планирования

Даже во времена докризисной стабильности практически никто из участников рынков интеллектуальных услуг, в том числе и крупных, не составлял формализованных планов стратегического развития на пять лет и более. Лишь немногие имели планы на 2–3 года, а большинство из них ограничивались бюджетом и сметой на следующий год.

Табл. 4. Стратегические намерения компаний сектора интеллектуальных услуг в кризисный период (%)

	Средневзвешенное значение
Продажа всего бизнеса	7.9
Закрытие бизнеса	11.4
Сокращение бизнеса	27.4
Сохранение объема и структуры бизнеса	38.9
Расширение бизнеса	14.4

Табл. 5. Сравнение докризисного и послекризисного горизонтов планирования компаний сектора интеллектуальных услуг

Горизонт стратегического планирования, лет	Средневзвешенное значение
До кризиса	2.01
Во время кризиса	1.40

Кризис, естественно, усилил неопределенность даже сравнительно близкого будущего. Кроме того, нельзя не учитывать, что и сценарии развития на правительственном уровне часто пересматриваются, усиливая тем самым неясность перспектив.

Неудивительно, что почти все опрошенные компании даже на ограниченную докризисную перспективу теперь не ориентируются (табл. 5).

В период кризиса мы наблюдаем переход от стратегического к тактическому планированию, который сводится к 3–6 месячной адаптации к существующим условиям. Более отдаленные планы производители интеллектуальных услуг озвучивать не готовы.

Размывание доминирующей стратегии

Напомним, что до кризиса у компаний сектора довольно отчетливо прослеживалась ведущая (доминирующая) стратегия — стратегия концентрации на определенных сегментах спроса, причем планировалась активная борьба за расширение целевых сегментов, формирование дополнительных источников спроса путем внедрения различных инноваций, преимущественно уровня компании, но были и те, кто планировали инновации мирового уровня.

Для сравнения нынешнего положения с докризисным мы предложили оценить в 2009 г. тот же перечень субстратегий, что и в 2007 г., за исключением пунктов, в которые попало незначительное количество ответов (менее 5%). Распределение ответов респондентов отражено в табл. 6³.

В результате сопоставления ответов опрошенных становится очевидным, что в кризис доминирующая стратегия прослеживаться перестала. Четкое представление о том, чем и как удерживать за собой рынок и завоевывать новые позиции, исчезло. Видимо, производители услуг слегка растерялись и мечутся в поисках оптимального поведения в новых условиях. Как отметил один из экспертов в интервью, «все пробуют всё». Кажется заметнее

популярность экстенсивных стратегий, связанных со стремлением шире продвигать имеющийся ассортимент услуг, но желающие завоевывать рынки с помощью продуктовых инноваций немногим уступают по численности. Тенденция к специализации ослабла и почти сравнялась по популярности с тенденцией расширения спектра услуг, которая еще до кризиса начала угасать.

Так что эмпирический анализ, к сожалению, пока не может предоставить информацию о том, какая стратегия развития является наиболее перспективной во время кризиса. Поиск ответа на этот вопрос производился путем углубленного аналитического исследования способов реализации различных субстратегий и сравнения их с потребностями спроса.

Спрос на интеллектуальные услуги и его сегментация

Специфика спроса на интеллектуальные услуги вытекает из главной особенности самих этих услуг: они не производятся серийно. Интеллектуальные услуги оказываются по запросу конкретного заказчика, поэтому спрос на реплику («вторую копию») применительно к таким услугам равен нулю. Вряд ли хоть одна разумная компания захочет приобрести аудиторское заключение, подготовленное для другой фирмы, или рекламный ролик, созданный для продвижения продукции другого производителя.

Иными словами, спрос на интеллектуальные услуги носит *диверсифицированный* характер, в отличие от *гомогенного* (однородного) спроса на продукцию промышленности. Проще говоря, заказчики желают получить каждый свою, особенную интеллектуальную услугу, а не нечто, одинаковое для всех потребителей.

Действительно, уровень индивидуализации в производстве интеллектуальных услуг весьма высок. До кризиса стандартизированные (типовые) услуги составляли менее половины выпуска (47%), остальное приходилось на долю клиентоориентированных услуг, удовлетворяющих диверсифицированный тип спроса.

Возникает, однако, вопрос: если спрос на интеллектуальные услуги носит единичный характер, откуда вообще берутся типовые услуги, которые, строго говоря, не являются даже интеллектуальными, поскольку репликация стандартных решений

Табл. 6. Диапазон стратегий в рамках стратегии расширения (%)

	Средневзвешенное значение
Больше тех же самых продуктов/услуг на том же рынке	21.3
Выход на новые рынки с теми же продуктами/услугами	21.8
Новые продукты/ услуги на том же рынке	15.4
Новые продукты/услуги на новых рынках	14.6
Расширение бизнеса за счет слияний и поглощений	11.8
Сокращение набора предлагаемых продуктов/услуг, концентрация на основных, наиболее прибыльных	15.1

³ Данное распределение характеризует предпочтения только компаний, продолжающих свою деятельность, т. е. примерно 80% докризисного состава сектора.

не требует квалификации? При поиске ответа на этот вопрос мы обнаружили любопытное явление: *спрос сегментируется в зависимости от опыта потребителя.*

Для объяснения связи между опытом в пользовании услугами и типом спроса мы воспользовались нашим докризисным исследованием потребителей интеллектуальных услуг, отсеяли тех, кто не пользовался исследуемым в этом году набором услуг, и разделили оставшихся на «опытных пользователей» — тех, кто пользовался за последние три года количеством услуг выше среднего, и «неопытных», которые за последние три года заказывали ассортимент услуг ниже среднего. Подчеркнем: эмпирические данные показывают, что приобретенный опыт пользования услугами зависит не от интенсивности пользования одной и той же услугой, а от потребления *разных* видов услуг.

Опытные пользователи составили 58.1% выборки, т. е. чуть более половины потребителей интеллектуальных услуг. Прочие были отнесены к категории неопытных.

Основное различие между двумя сегментами спроса состоит в том, что неопытные пользователи неадекватно воспринимают степень интеллектуальности оказываемых им услуг. Они склонны недооценивать степень индивидуализации предоставляемых им услуг по сравнению с оценкой производителей. Ведь производители располагают объективным знанием о технологии предоставления услуги, а потребители, на самом деле, субъективно сравнивают свое восприятие предоставленной им услуги с услугами этого же рода, оказанными другим потребителям.

Мы определяем этот выявленный нами феномен как *асимметрию восприятия*. Асимметрия восприятия отличается от асимметрии информации тем, что заказчик может быть полностью информирован о предоставляемой ему услуге, но воспринимать услуги, предоставляемые другим участникам рынка, эквивалентными предоставленной ему. Это заставляет потребителя считать, что ему предоставлена стандартная услуга, вне зависимости от того, насколько эта услуга в действительности индивидуализирована под данного заказчика.

Другими словами, асимметричность восприятия состоит в том, что производители понимают, чем их услуга отличается от услуг других производителей, а потребители — нет. То есть, производители считают свои услуги индивидуализированными, а потребители — стандартными. Мы назвали это, обнаруженное нами явление *эффектом «мутного стекла»* — когда смотришь сквозь такое стекло, схожие, но все же разные объекты могут казаться одинаковыми. Вот и заказчики услуг нечетко различают качество разных видов услуг, степень их индивидуализации, квалификацию исполнителей.

Эффекту «мутного стекла» в наибольшей степени подвержены потребители, не имеющие большого опыта в пользовании интеллектуальными услугами. Опытные потребители уже понимают, что услуги разных компаний отличаются. Начинающие же по-

лагают, что любая компания на рынке оказывает примерно одинаковые услуги. В таких условиях им все равно, чью услугу приобретать. Вместо привязанности к уникальной услуге отдельного производителя у них возникает спрос на услуги всех тех компаний, чья продукция кажется им однотипной. В связи с этим возникает эффект *гомогенизации спроса* — предъявление спроса на услуги как на однородные, хотя на самом деле услуги неодинаковы.

В таких условиях неценовая конкуренция реализоваться не может, поскольку заказчик не распознает качественных различий между услугами. Вместо нее появляется обычная конкуренция между производителями однородной продукции, в которой главным преимуществом является низкая цена. Поэтому нет смысла предлагать неопытным потребителям индивидуализированные услуги: они стоят дороже типовых, а оценить их преимущество начинающий пользователь все равно не сумеет. Данный сегмент и является основным источником спроса на стандартные услуги.

Но по мере приобретения опыта пользования разнообразными услугами «мутное стекло» проясняется, и потребители начинают видеть и понимать «заточенность» услуги под конкретные нужды. Поэтому опытные пользователи имеют дифференцированный спрос и ценят в услугах качественные признаки, в первую очередь уровень индивидуализации. За такого потребителя трудно бороться методами ценовой конкуренции. Об этом свидетельствуют расчеты, произведенные по нашим эмпирическим данным. Опытные пользователи гораздо меньше значения придают низкой цене, понимая, что по этому критерию услуги нельзя сравнивать: нормированная к единице оценка значимости этого фактора при выборе исполнителя составляет 0.48 у опытных потребителей против 0.88 у неопытных — *расхождение почти в два раза.*

Следовательно, в сегменте неопытных потребителей преобладает однородный спрос, в сегменте опытных — дифференцированный. Остается оценить емкость этих сегментов. Распределение объема рынка в денежном выражении между услугами различной степени индивидуализации показано в табл. 7.

Сразу можно заметить, что опытные пользователи являются более привлекательной рыночной нишей, нежели неопытные: стандартные услуги,

Табл. 7. **Распределение выручки компаний между услугами в зависимости от степени их стандартизации**

Степень стандартизации услуги	Доля в выручке (%)
1	17.9
2	13.6
3	14.9
4	18.3
5	35.2

Примечание: 1 — полностью стандартизированная услуга, а 5 — абсолютно уникальная, сформированная под конкретного заказчика.

составляющие больше половины объема, обеспечивают всего 18% выручки. Но и завоевывать сегмент индивидуализированных услуг сложнее и дороже: требуется привлекать высококвалифицированный труд и постоянно внедрять инновации.

До кризиса, как уже указывалось, производители стремились завоевать именно опытных потребителей, поскольку доминирующая стратегия состояла в переориентации от экстенсивного распространения существующих услуг в пользу захвата целевых групп за счет постоянного обновления ассортимента. Кризис заставил многих изменить свои планы и способствовал появлению нового пучка стратегий.

Аналитические группировки стратегий компаний сектора интеллектуальных услуг в период кризиса

Поскольку стратегии, полученные апробированным до кризиса методом, очевидно не позволяют выделить среди них самую эффективную стратегию, или хотя бы такую, на которую можно возложить наибольшие надежды, мы аналитическим путем составили новую группировку стратегий.

Стратегия № 1, «коробочная»

В условиях возрастающей конкуренции и сокращения спроса⁴ ряд компаний предпочли стратегию концентрации на конкретном товаре, которым в большинстве случаев является типовой, «коробочный» продукт, то есть они перешли на обслуживание массового спроса вместо дифференцированного, переключились на производство стандартизированных услуг, в основном с целью экономии на издержках. Производство однотипной продукции не требует квалифицированных работников, что открывает возможности для снижения зарплаты и сокращения персонала. По мнению экспертов сектора, таким образом можно снизить издержки чуть ли не в полтора раза.

Подобная стратегия может оказаться выгодной, хотя стандартная услуга, по нашим расчетам, в среднем на 31% дешевле услуги даже средней степени индивидуализации. Средняя величина, впрочем, в данном случае не слишком показательна, поскольку производители стандартных услуг активно пользуются ценовой дифференциацией. В результате эмпирического исследования мы пришли к выводу, что три четверти компаний, оказывающих стандартные услуги, предоставляют одну и ту же услугу за разную оплату, причем каждый пятый варьирует цену от 30 до 50%. Средневзвешенное значение разброса цен составляет 29.7%.

Умело пользуясь ценовой дифференциацией на фоне снижения издержек, можно поддерживать приличную норму прибыли от продаж стандартных услуг. Так рассуждают представители «коробочной» стратегии.

Данной стратегии, по нашим расчетам, придерживаются около 22% компаний — те, кто собираются продвигать на рынке прежнюю продукцию и не намерен предпринимать никаких инноваций. По сути, это означает, что они отказались от производства интеллектуальных услуг и переключились на репликационное производство. Строго говоря, их уже нельзя считать представителями сектора интеллектуальных услуг.

Понятно, что адресатами «коробочной» стратегии являются начинающие потребители, подверженные эффекту «мутного стекла» в наибольшей степени. Только они могут предъявлять спрос на услуги с уровнем индивидуализации 1 (из пяти, рассмотренных в табл. 7). Так что ставка делается скорее всего на привлечение новых пользователей. По итогам нашего опроса, в 1-м полугодии 2009 г. компании сектора приобрели в среднем 10% новых заказчиков, среди которых есть и те, кто указанными услугами вообще раньше не пользовался. Видимо, «коробочная» стратегия принесла определенные плоды.

Но такие потребители, как показывает табл. 7, приносили всего 18% выручки. Вот за эту долю рынка и предстоит бороться представителям стратегии № 1. Учитывая, что именно ее выбрали 22% компаний, можно ожидать ужесточения конкуренции на массовом сегменте рынка, что делает анализируемую стратегию рискованной.

Стратегия № 2, демпинговая

Ряд компаний в кризисных условиях выбрали стратегию борьбы за рынок методами преимущественно ценовой конкуренции. Для реализации этой стратегии они сконцентрировались на отдельных немногочисленных (а иногда и единственном) видах услуг (но не типовых) и пытаются продвигать их за счет заниженных цен и смягченных условий платежа.

Идеология демпинговой стратегии основана на свойственной сектору интеллектуальных услуг неопределенности издержек производства.

Поскольку продукт производится в одном экземпляре для конкретного заказчика, объем выпуска любой услуги равен единице. Но определить однозначно количество необходимых для производства этой единицы выпуска факторов производства невозможно, поскольку все единицы выпуска разные — одна требует больше ресурсов, другая меньше. Нельзя утверждать, что, например, проведя столько-то человеко-часов за компьютером, специалист произведет единицу услуги. В зависимости от потребностей заказчика, даже однотипные услуги (например, юридические консультации по одинаковым вопросам, аудиторские заключения по результатам одного и того же финансового года, разработки дизайна помещений одинаковой планировки и т. п.) потребуют разного количества одних и тех же ресурсов. Данная ситуация может быть описана как *неопределенность издержек*, необходимых для производства единицы продукции.

⁴ Напомним, что, по оценкам экспертов, в 1 полугодии 2009 г. в денежном выражении рынок сжался почти на 18%.

Производство интеллектуальных услуг характеризуется высокой неопределенностью, поскольку, во-первых, в процессе производства услуги позиция заказчика может меняться, во-вторых, заказчик может сам не очень хорошо понимать, что именно ему требуется. Многие потребители, как выяснилось в ходе нашего исследования, комфортнее себя чувствуют, когда при первой встрече исполнитель для начала разговора предлагает на выбор несколько стандартных вариантов услуги. Такое возможно только в случае, если потребитель ощущает нужду в услуге, но не знает точно, что хочет получить (как говорят экономисты, имеет место *неопределенность предпочтений*).

Высокая вероятность внесения уточнений уже в процессе работы приводит к тому, что при заключении контракта на оказание услуги производители оставляют за собой довольно значительный запас времени (табл. 8), — ведь срок оказания услуги трудно предсказать точно. Этот «люфт» позволяет соблюсти сроки в условиях неопределенности издержек.

В результате эмпирического исследования выявлено, что три четверти компаний, оказывающих стандартные услуги, предоставляют одну и ту же услугу за разную оплату, причем каждый пятый варьирует цену от 30 до 50%.

На неопределенности издержек как раз и базируется демпинговая стратегия. Реализующие данную стратегию компании надеются за счет концентрации на отдельных видах услуг свести неопределенность до минимума. За счет этого можно производить услуги с минимальным «люфтом» или даже вообще без такового. Установив цены по нижней границе докризисного интервала, сторонники демпинговой стратегии пытаются завоевать конкурентное преимущество.

Следовательно, стратегия № 2 рассчитана на тех потребителей, которые придают значение в первую очередь цене услуги. Это неопытные пользователи, не сумевшие еще освободиться от эффекта «мутного стекла» и потому довольствующиеся услугами 2-го и 3-го уровней индивидуализации (из пяти возможных). На этом и основана данная ценовая стратегия, которой придерживается в среднем 14.8% компаний. Выглядит она с точки зрения рыночных перспектив довольно привлекательно: 15% производителей могут претендовать на 28% рынка.

Однако вывод о привлекательности правомерен только в том случае, если целевой сегмент сторонников демпинговой стратегии остается хотя бы неизменным. Но на это рассчитывать нельзя! По мере пользования услугами неопытные заказчики станут опытными, и эффект «мутного стекла» перестанет на них действовать. Они начнут различать качество оказываемых разными компаниями услуг и поймут,

Табл. 8. **Резерв времени, закладываемый в договоры на оказание интеллектуальных услуг**

Как часто в обозначенный заказчику срок исполнения работы закладывается «временной люфт», резерв времени?	Доля выбравших соответствующий вариант ответа (%)
Всегда	38.6
В большинстве случаев	21.9
В половине случаев	7.9
Редко	15.2
Никогда	14.9
Затрудились ответить	1.5

что нынешние исполнители оказывают им весьма средненькие услуги. Поскольку для опытных пользователей ценовой фактор не играет определяющей роли, от средненьких исполнителей они перейдут к более квалифицированным. То есть, компании, выбравшие ценовую стратегию № 2, не смогут удержать за собой своих сегодняшних заказчиков. Парадоксально, но, вовлекая потребителей в пользование своими услугами, они сами готовят почву для того, чтобы эти потребители, набравшись опыта, впоследствии их покинули.

Следовательно, стратегия демпинга означает борьбу за неустойчивый сегмент рынка, причем чем активнее борьба, тем быстрее будет сжиматься сегмент.

Конечно, можно надеяться, что ряды представителей спроса на услуги с низким уровнем индивидуализации пополнят в будущем те, кто сегодня удовлетворяется «коробочными» продуктами, т. е. целевой сегмент стратегии № 1. Набравшись опыта в потреблении типовых услуг, они, возможно, захотят пользоваться услугами тоже дешевыми, но все же более-менее индивидуализированными. Но, во-первых, успех самой «коробочной» стратегии неочевиден, во-вторых, эффект «мутного стекла» может исчезать так быстро, что спрос с 1-го уровня индивидуализации будет переключаться сразу на 4-й, минуя уровни 2-й и 3-й. Поэтому долгосрочная перспективность «демпинговой» стратегии представляется сомнительной.

Стратегия № 3, инновационная

Две вышеописанные стратегии, которых придерживаются более трети компаний сектора, объединяет стремление к упрощению, даже — примитивизации производства услуг.

Но все же две трети компаний сектора ориентированы на стратегию, нацеленную на победу в конкуренции качества. Ее объектом становятся опытные потребители, понимающие и ценящие специфичность, индивидуальный характер оказываемой им услуги. Это те пользователи, которым оказываются услуги с уровнем индивидуализации 4–5 (из пяти возможных).

Реализация подобной стратегии предполагает подчеркивание особенностей производимой услуги, ее отличия от продукции других компаний, и основным фактором успеха в борьбе за опытного потребителя становится инновационная деятельность.

До кризиса представление о важности различного рода инноваций среди производителей интеллектуальных услуг было довольно отчетливым. Если вкратце обобщить то, что мы узнали от них по этому вопросу в наших предыдущих опросах, получится примерно следующая картина.

Продуктовые инновации играли важную роль на начальном этапе развития сектора, поскольку потребителям надо было приучить пользоваться интеллектуальными услугами. В дальнейшем значимость продуктовых инноваций снижалась, поскольку сформировался устойчивый спрос, и незанятые, достаточно обширные рыночные ниши предполагалось охватить преимущественно экстенсивными методами.

Менее значимую роль играли **организационно-управленческие инновации**, но зато и приписываемая им значимость почти не менялась во времени. Это обусловлено тем, что их реализация возможна исключительно за счет внутренних ресурсов компании. Сказывается и повышение общей культуры менеджмента, наличие большого количества образовательных программ соответствующего профиля.

Наиболее перспективными считаются **технологические инновации**. Первая и главная — это программное обеспечение, которое является продукцией самого сектора интеллектуальных услуг. Вторая категория технологических инноваций — оборудование. Его сектор не производит, поэтому данная категория инноваций является заимствованной. Как ни странно это звучит, роль оборудования в развитии интеллектуальных услуг является косвенной. Сами производители услуг, кроме мультимедийных и коммуникационных устройств, практически ничего не используют. Но для реализации услуг многим из них требуются технологические новинки, особенно в таких видах деятельности, как инжиниринг, ИТ, реклама, дизайн. Появление

Рис. 2. Значимость различных видов инноваций для производителей интеллектуальных услуг в России: 2008



Рис. 3. Изменение значимости различных видов инноваций в условиях кризиса



и продвижение таких новинок стимулирует и спрос на собственно интеллектуальные услуги.

В обобщенном виде докризисное представление о перспективности различных видов инноваций показано на рис. 2.

Кризис внес довольно существенные изменения в представления о перспективности различных видов инноваций.

Прежде всего отметим, что в кризис, по мнению компаний-производителей услуг, роль *всех* видов инноваций возрастает. Ответы на вопрос о том, как изменится в кризис значимость различных категорий инноваций, показали абсолютный прирост по всем категориям.

Однако относительный прирост значимости оказался неравномерным. Кризисные явления по-разному повлияли на желание и возможности производителей услуг вкладываться в инновации различного типа. На рис. 3 изображены докризисные и кризисные представления о сравнительной значимости инноваций. Для корректности сравнения показаны нормированные уровни значимости (максимальная значимость в каждом периоде принята за единицу).

Так, вынужденная экономия на издержках вызвала снижение значимости технологических инноваций, поскольку они дорогие. И, соответственно, возросла значимость тех инноваций, которые могут быть осуществлены без заметных внешних затрат — за счет внутренних ресурсов компаний.

На первое место уверенно выдвинулись продуктовые инновации, хотя до кризиса ожидалось падение их значимости. Это естественное следствие ужесточения конкурентной борьбы, которую, напомним, почти две трети компаний намерены вести преимущественно методами неценовой конкуренции. Поэтому изменились прежние представления о том, что продуктовые инновации в будущем ста-

нут терять свою значимость. Другими словами, докризисные ожидания относительно преобладания экстенсивного типа роста были пересмотрены в сторону интенсификации источников роста.

Маркетинговые инновации показывают наименьший прирост значимости. Можно предположить, что это вызвано уже отмеченным выше сдвигом структуры спроса в сторону более опытных потребителей. Маркетинговые инновации важны в первую очередь для тех, кто не слишком хорошо различает содержательные особенности услуг. Опытных потребителей труднее привлечь «упаковкой» — они глубже вникают в качественные характеристики услуг.

Следовательно, можно предположить, что во время кризиса инновационная стратегия реализуется преимущественно путем разработки инноваций продуктового характера. Видимо, при этом растет и средний уровень индивидуализации услуг. Обследование показало, что даже в первый год кризиса у многих компаний этот показатель увеличился (табл. 9).

Рост доли типовых услуг зафиксировали всего 17% компаний, а более 20%, наоборот, стали производить больше индивидуализированных услуг. Причем «сильное сокращение» производства «коробочных» продуктов в среднем в два с лишним раза превышает «сильное увеличение». Это дает основания полагать, что уровень индивидуализации скорее всего повысится.

Однако, называя анализируемую стратегию инновационной, мы не ставим знак равенства между «инновационностью» и «перспективностью». Реализовать стратегию №3 будет не слишком просто. Следует учитывать, что ее придерживаются почти две трети компаний, тогда как на нестандартные услуги до кризиса приходилось всего 53.5% выручки. Поэтому в краткосрочной перспективе она может оказаться и невыгодной.

Зато в долгосрочной перспективе, по мере увеличения числа опытных заказчиков, можно ожидать роста целевого сегмента стратегии №3 за счет сокращения прочих сегментов. Видимо, производители услуг это осознают, недаром у инновационной стратегии столько сторонников, невзирая на краткосрочный горизонт планирования и явную краткосрочную привлекательность демпинговой стратегии.

У инновационной стратегии, впрочем, есть еще одно существенное преимущество: с точки зрения

Табл. 9. **Изменение доли стандартизированных услуг во время кризиса**

Доля стандартизированных услуг	Удельный вес респондентов, выбравших соответствующий ответ (%)
Сильно увеличилась	3.0
Немного увеличилась	14.2
Не изменилась	60.9
Немного сократилась	14.5
Сильно сократилась	6.8

стратегических целей страны в целом она очевидно полезнее прочих. Именно стратегия №3 воплощает в себе постиндустриальный тип инновационного развития, так что для реализации «Стратегии–2020» желательно, чтобы стратегия №3 оставалась доминирующей.

К сожалению, в настоящий момент гарантировать этого нельзя. Инновационная стратегия является рискованной: во-первых, инновации вообще сопряжены с риском, а во-вторых, пока еще целевой сегмент этой стратегии узковат для всех желающих ею воспользоваться. Для инновационного развития страны будет большой потерей, если неудача указанной стратегии заставит ряд компаний отказаться от нее и переключиться на более выгодную в кризис демпинговую стратегию. Инновационный потенциал сектора тогда сожмется, и потенциал постиндустриального типа роста — тоже.

Разумеется, нельзя ожидать, чтобы компании сектора интеллектуальных услуг упорно следовали стратегии №3 исключительно ради поддержания инновационного потенциала экономики. Ни один представитель бизнеса не станет придерживаться стратегии, если она невыгодна, тем более во время кризиса. Поэтому развитие инновационного потенциала сектора должно стать одной из задач государственной политики. Заметим, что это понимают и сами производители интеллектуальных услуг. Если до кризиса большинство компаний либо вообще не нуждались в поддержке государства, либо говорили исключительно о косвенных мерах, то теперь почти все высказывают пожелания относительно прямого содействия. **F**

Дорошенко М.Е. (2007) Интеллектуальные услуги сегодня и завтра // Форсайт. 2007. № 2(2). С. 37–45.

Дорошенко М.Е., Сулов А.Б. (2008) Сектор интеллектуальных услуг: перспективы развития и сценарный анализ // Форсайт. 2008. № 2(6). С. 18–35.

Balaz V. (2000) Knowledge-Intensive Business Services in Transition Economies // The Service Industries Journal. 2000. Vol. 24. № 4. P. 83–100.

Kreps D.M. (1979) A Representation Theorem for «Preference for Flexibility» // Econometrica. 1979. Vol. 47. № 3. P. 565–577.

Nehring K. (1999) Preference for Flexibility in a Savage Framework // Econometrica. 1999. Vol. 67. № 1. P. 101–119.

Roth S., Woratschek H., Pastowski S. (2006) Negotiating Prices for Customized Services // Journal of Service Research. 2006. Vol. 8. № 4. P. 316–329.

Sheehan N.T. (2005) Why Old Tools Won't Work in the «New» Knowledge Economy // The Journal of Business Strategy. 2005. Vol. 26. № 4. P. 53–60.

Van der Haar J., Kemp R., Omta O. (2001) Creating Value that Cannot be Copied // Industrial Marketing Management. 2001. Vol. 30. № 8. P. 627–636.

Walsh K., Enz C.A., Canina L. (2008) The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms // Journal of Service Research. 2008. № 10. P. 300–317.