



## Что такое услуга в B2B-бизнесе

Каждый бизнес есть не что иное,  
как предоставление услуг.

*Ф. Котлер*

Современная бизнес-ситуация в мире характеризуется гигантским ростом сферы услуг, особенно в экономически развитых странах. В настоящее время доля услуг в валовом внутреннем продукте таких государств приблизилась к 70%. Свыше 40% размещенных в мире прямых иностранных инвестиций вложено в сферу услуг.

Как уже говорилось в предисловии, рост доли услуг связан в первую очередь с усложнением производства и насыщением рынка товарами повседневного спроса; развитием и влиянием научно-технического прогресса на появление новых видов деятельности, в том числе в сфере услуг. На сегодняшний день без финансовых, информационных, транспортных и прочих услуг развитие производства невозможно.

**Что такое услуга?** Есть множество вариантов ответа на этот вопрос.

1. К. Маркс определяет услугу как «потребительную стоимость, воплощенную и в товаре, и в виде „чистых“ услуг, не получающих в виде вещи самостоятельного бытия отдельно от исполнителя». Маркс отмечает, что потребитель покупает услуги для по-

ребления, то есть как потребительные стоимости, предметы, тогда как для производителя этих услуг они — товары, имеющие и потребительную, и меновую стоимости.

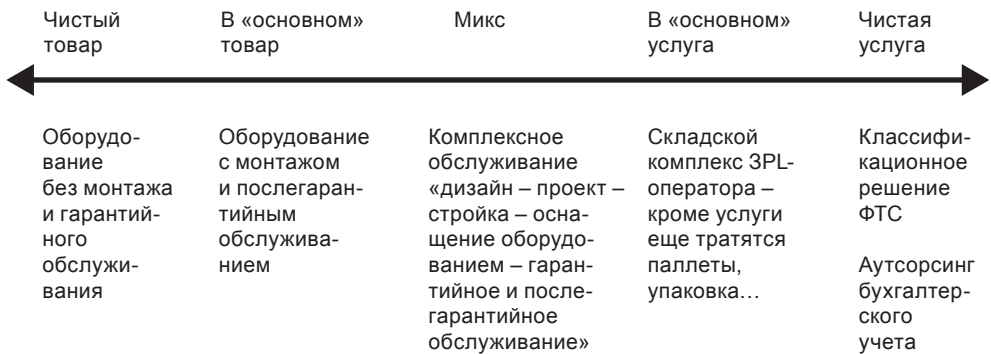
2. Л. Берри (L. Berry) пишет, что «физический продукт — это предмет, устройство или вещь, в то время как услуга является поступком, исполнением или усилием».
3. По Ф. Котлеру, услуга — это «любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо».
4. Российский стандарт ГОСТ Р 50646-94 и международный стандарт ИСО 9004-2 определяют услугу как «прежде всего результат взаимодействия исполнителя и потребителя услуги».
5. Л. И. Тыкоцкий: «Услуги являются продуктами труда, тождественными по своей экономической природе материальным благам».
6. А. П. Челенков: «Услуга — это согласованный процесс взаимодействия двух или более субъектов рынка, когда одни субъекты воздействуют на других в целях создания, расширения или воспроизводства возможностей последних в получении фундаментальной пользы (благ)».
7. С. З. Джабраилов: «В общем плане услугой является действие, приносящее помощь, пользу другому».
8. Ф. В. Уколов: «Услуга есть не что иное, как полезное действие потребительной стоимости — товара или непосредственно труда».
9. Е. В. Песочкая: «...услуга полезна не как вещь, а как деятельность».
10. П. С. Завьялов, В. Е. Демидов: «Услуги — действия, результатом которых является либо какое-нибудь изделие, либо тот или иной полезный эффект».
11. В. Семенов, О. Васильева: «Услуга — специфический товар, представляющий собой последовательность процессов взаимодействия системы производителя и системы потребителя в удовлетворении фундаментальной пользы, существующей и имеющей потребительскую стоимость только при неразрывной связи этих систем».
12. К. Грёнроос (C. Grönroos): «Услуга — процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия — поставщика услуг».
13. Р. Малери: «Услуга — нематериальные активы, производимые для целей сбыта».
14. Американская маркетинговая ассоциация (АМА): «Услуга — это деятельность, выгоды или удовлетворение, которые продаются отдельно или предлагаются вместе с продажей».

В конце концов можно привести и такое шутовое определение: «Услуга — это то, что можно купить или продать, но нельзя уронить на ногу».

Возможных определений, наверное, сотни. При таком изобилии трактовок, однако, достаточно сложно, если не невозможно, четко и безоговорочно разграничить понятия товара и услуги.

Ссылаясь на работу Котлера<sup>1</sup>, можно провести грань между чистым товаром — чистой услугой в B2B-бизнесе следующим образом (рис. 1.1).

1. Исключительно осязаемый товар. Продажа гриля для шаурмы в ларек «дяди Ваню». Это только материальный товар, даже гарантийный срок часто не прилагается.
2. Дополнение осязаемого товара услугами. Предлагается материальный товар, дополняемый одной или несколькими услугами, которые увеличивают его привлекательность для потребителей. Например, шеф-монтаж (или послегарантийное обслуживание) при поставке сложного оборудования.
3. Гибрид. Предложение в равной степени состоит из товара и сопутствующих услуг. Например, при «поставке» операционной в больницу нужно спроектировать (чистая услуга), построить чистую комнату, поставить оборудование (товар), смонтировать его, обеспечить гарантийное и послегарантийное обслуживание (снова услуга).
4. Основная услуга сопровождается получением сопутствующих товаров и услуг. Например, при утилизации опасных медицинских отходов основными действиями являются организация внутренней логистики, сбор, вывоз и уничтожение опасных отходов. Однако эта работа предполагает наличие определенных специализированных товаров — иглосборников, пакетов, спецодежды и прочего, что выдается больнице.
5. Чистая услуга. Например, класс-решение при таможенном оформлении («классификационное решение ФТС», обычно при декларации сложного объекта, например завода, под одним кодом ТНВД).



**Рис. 1.1.** Дифференциация «товар — услуга»

Очень упрощенно долю услуги в сделке можно определить долей стоимости, приходящейся на услугу в общей цене контракта с заказчиком.

В B2B-бизнесе, как и в других видах бизнеса, услуги обладают четырьмя основными характеристиками, которые в значительной степени влияют на работу

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1991.

компании: *неосязаемость, неотделимость, непостоянство качества и невозможность хранения.*

### **Неосязаемость**

Услуги неосязаемы. В отличие от материальных товаров их нельзя увидеть, попробовать, почувствовать, услышать или уловить их запах до тех пор, пока они не будут приобретены. Компания, заказавшая «класс-решение» ввоза для завода в России под одним кодом, не имеет возможности точно узнать об ее исходе до покупки этой услуги.

Стремясь уменьшить неопределенность, покупатели анализируют внешние признаки или очевидность качества услуги. Они получают представление об уровне опыта, референтных проектов исполнителя, его персонала и т. д. Таким образом, задача продавца услуги заключается в управлении восприятием, то есть в своего рода умении сделать неосязаемое осязаемым.

Неосязаемость услуг ставит перед их поставщиком определенные проблемы при выходе на новые рынки или внедрении инноваций.

### **Неотделимость от источника**

Услуги в отличие от материальных товаров обычно предоставляются и потребляются одновременно. Так как заказчик услуг — это непосредственный участник процесса обслуживания, то взаимодействие продавца услуги и потребителя — отличительная характеристика услуги как товара. На итоговый результат оказания услуги непосредственно влияют и заказчик услуг, и поставщик услуги.

Например, 3PL-оператор берется за оперирование распределительным складом (РЦ) розничной сети. Ежедневное взаимодействие и координация действий во многом определяет успех работы РЦ.

Из этого есть несколько следствий.

*Во-первых*, поскольку в процессе обслуживания участвуют и сотрудники поставщика, и потребители, определяющим фактором удовлетворения заказчика услуг является их взаимодействие. Часто сотрудники компании олицетворяют для заказчика услуг саму компанию. Если потребителю нравятся обслуживающие его сотрудники, он, скорее всего, положительно воспримет и сами услуги.

*Во-вторых*, в процессе предоставления услуг обычно участвуют и другие потребители. Их поведение может повлиять на удовлетворение, полученное от обслуживания.

*В-третьих*, при расширении деятельности нужно идти за заказчиком услуг. Производители товаров удовлетворяют возросший спрос, увеличивая производственные площади, число дистрибьюторов и промежуточных продавцов. К компаниям, предоставляющим услуги, данный подход неприменим в силу рассматриваемой нами неотделимости предоставления и потребления услуг. Продавец и покупатель обязательно должны встретиться. Это означает, что организации сферы услуг вынуждены расширять свою деятельность в местах наличия потребителей.

### **Непостоянство качества**

Качество однотипных услуг колеблется в весьма широких пределах в зависимости от того, кто их предоставляет, когда и где.

Рассмотрим пример, к которому еще будем возвращаться, — РЦ (распределительный центр) розничной сети. Допустим, в день через склад проходит 200 000 коробов. Оператор работает классно, и SLT — основной показатель работы (уровень доставки в срок в магазины) колеблется около величины 97 %, как это показано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Зависимость SLT от всплесков нагрузки на складе

И вот нагрузка резко возрастает, а склад без предварительной подготовки может переварить, ну, на 20 % больше среднего. В результате на складе образуется целый ворох несобранных заявок, как следствие, процессы разрушаются, что приводит к падению производительности и, в свою очередь, к нарастанию вороха. Конечно, задача в конце концов решается, но SLT, который «всегда был хороший», драматически падает. В магазинах out-of-stock и потеря оборота, быстропортящиеся продукты приходят в негодность... в общем, происходит то, чего «давно-давно» не было.

### Несохраняемость услуг

Услуги несохраняемы. Например, вы сделали класс-решения для проведения таможенной очистки ввоза оборудования завода по одному коду ТНВД, что позволило заказчику не оформлять сотни таможенных деклараций и обычно сэконо- мить на таможенной пошлине и НДС.

Заказчик обратился к вам снова. Но теперь вы предоставите ему уже новую услугу с заранее непредсказуемыми последствиями. Таможенные службы могут не согласиться с вами (даже если вы ввозите такое же оборудование) или, что еще хуже, доначислить пошлины и НДС после таможенной очистки.

Говорить о теории услуг можно долго, но, как ясно из названия, темой книги является услуга в B2B-бизнесе.

В российской предпринимательской практике на B2B-аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как:

- ведение бухгалтерского учета;
- обеспечение функционирования офиса;
- переводческие услуги, транспортные услуги;
- поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры;
- рекламные услуги;
- кейтеринг;
- транспортные вопросы;
- организация поездок: билеты (выписка и доставка), бронирование гостиниц;
- погрузо-разгрузочные работы, перестановка оборудования и мебели, проведение переезда;
- службы IT (частично);
- юридические услуги;
- вопросы охраны и организации пропускного режима;
- курьерские услуги.

Организация большинства из этих услуг — дело сравнительно простое и не рассматривается в этой книге, посвященной, как мы уже говорили в предисловии, технически сложной услуге, которая сочетает такие факторы, как человекозависимость бизнеса, клиентоориентированность, технологичность, в которых B2B-компания должна быть лучше конкурентов. И сделать это лучше и дешевле, чем конкуренты.

Начнем с отличия B2B-услуги от прочих видов B2B-бизнеса, которые можно сформулировать так:

- профессиональные услуги предполагают высокую степень индивидуализации выполняемых работ. Поэтому принципы и подходы управления, применимые в промышленности или отраслях массового потребления, базирующиеся на стандартизации, надзоре и маркетинге повторяющихся задач, для отрасли профессиональных услуг не только неприменимы, но и могут быть опасны;
- большинство профессиональных услуг имеют сильный компонент личного взаимодействия с заказчиком услуги;
- роль персонала в B2B-услуге существенно выше, чем в других человекоориентированных видах бизнеса, таких как B2B-дистрибуция и ритейл.

Таким образом, компания, оказывающая профессиональные услуги, конкурирует на двух рынках одновременно: на рынке услуг и на рынке труда, создавая особый вызов для управления фирмой.

В результате за небольшими вариациями формулировок **миссия фирмы** (миссия — основная цель организации, смысл ее существования), оказывающей профессиональные услуги, звучит следующим образом.

**Миссия компании, работающей в области B2B-услуги:**  
**Предоставлять выдающийся сервис для заказчиков услуги,**  
**давать возможность карьерного роста**  
**и профессионального удовлетворения нашим людям**  
**и достигать финансового успеха для вознаграждения акционеров**  
**и стабильности развития.**

Простота и логичность такого лозунга не умаляет его смысла; каждая профессиональная фирма должна стремиться к трем очевидным целям:

- сервис для заказчика услуг;
- удовлетворение сотрудников;
- успех для акционеров (обычно в виде прибыльности).

О потребностях заказчика услуг в B2B-услуге мы будем говорить как минимум в половине глав, но сейчас — кратко. Заказчик услуг ожидает от B2B-компании, работающей в области услуг, трех ключевых моментов:

- компетентности;
- опыта;
- эффективности.

При этом в B2B-услуге, даже в пределах одного вида деятельности, потребности заказчика услуги (вернее, то, как заказчики услуг это понимают) столь различны, что требуют индивидуального подхода ко всем значимым заказчикам услуг. Кроме того, на уровне практической реализации вполне может оказаться, что, конечно, прежний опыт (референтные проекты) важен, однако с точки зрения операций бизнес часто строят с нуля.

Одним из больших вызовов всех B2B-компаний, работающих в области услуг, являются, как ни странно, вопросы управления, прежде всего делегирования, а точнее, подготовки среднего и младшего состава. В результате ТОПы и следующий уровень управления самостоятельно занимаются VIP-проектами (конечно, они и должны это делать сами... но не на техническом уровне!). Достаточно часто в «в типичной профессиональной организации от 40 до 50 % всех производственных возможностей организации уходит на выполнение высокооплачиваемыми специалистами работы, не требующей такой высокой квалификации»<sup>1</sup>.

Как следствие:

- ограничиваются ресурсы по развитию — обычно все же высший уровень специалистов может заниматься развитием;
- падает прибыльность — ввиду большой доли ФОТ первых лиц, занятых проектами.

Все это и приводит к тому, что рынки B2B-услуг обычно фрагментированы.

**Фрагментированность** будет характеризовать рынки до тех пор, пока не будет решена задача управления, в рамках которой индивидуальный подход сочетается с обучением и развитием среднего персонала в «промышленных масштабах».

Фрагментированность приводит еще к одному феномену. В B2B-услуге только в редких организациях руководители чувствуют ответственность за поиск новых путей для снижения стоимости услуг. Более того, в ряде компаний даже не отслеживается уровень прибыльности каждого проекта.

Одной особенностью B2B-услуги, которую мы будем подчеркивать на протяжении всей книги, является то, что для достижения конкурентного преимущества

---

<sup>1</sup> *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М., 2005.

требуется не только лучшее понимание потребностей заказчиков услуг, но и контакт с ними.

Менеджмент в B2B-услуге должен уделять заказчику услуг примерно столько же времени, сколько и выполнению технической части работы. При этом удовлетворенность заказчика услуг определяется соотношением:

**удовлетворение = восприятие – ожидания.**

Удовлетворение складывается как из результата реальной услуги, так и таких вроде бы субъективных вещей, как:

- как часто общаются;
- даются ли советы;
- как относятся к внеплановым потребностям;
- как выполняют обязательства перезвонить;
- как прислушиваются к проблемам

и т. д.

Все это не менее важно, чем сама услуга. Дело в том, что заказчик, как правило, отдает B2B-провайдеру на аутсорсинг что-то значимое для себя, и чувство уверенности, что все идет и будет идти по плану, не менее, а часто более важно, чем выполнение KPI, заложенных в договоре.

В книге Кристофера Лавлока<sup>1</sup> приведено сравнение структуры услуги с цветком. В качестве сердцевины цветка выступает базовая услуга. Ее окружают группы дополнительных услуг, изображенные в виде лепестков (рис. 1.3). По мнению Лавлока, все потенциально существующие дополнительные услуги можно отнести к одной из этих восьми групп. Лепестки цветка — группы дополнительных услуг — расположены по часовой стрелке в такой последовательности, в какой с ними обычно сталкивается потребитель на практике.

#### **Сравнение качества обслуживания с внешним видом цветка**

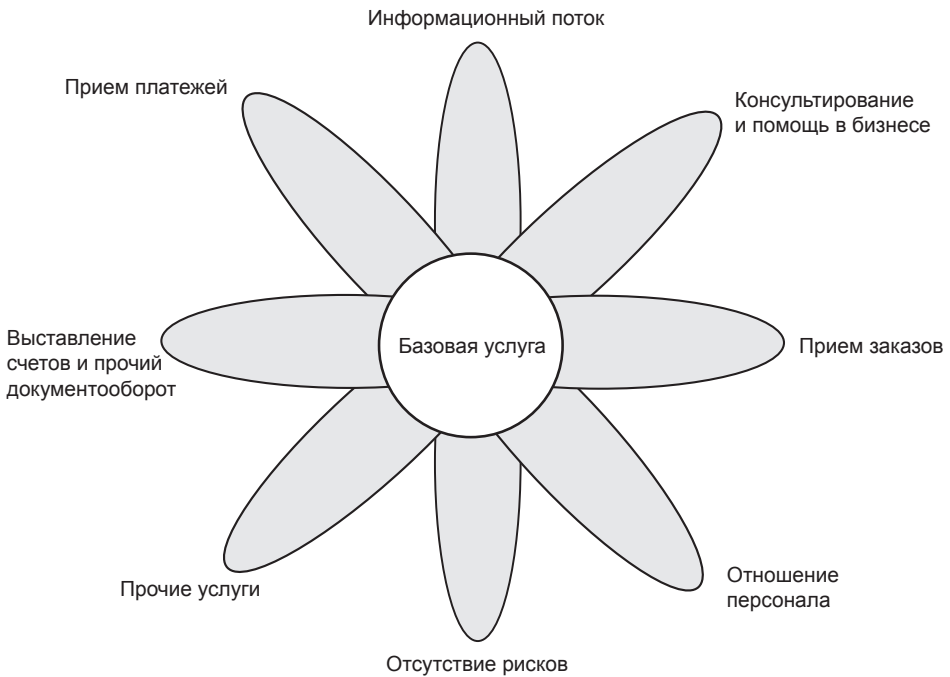
У сервисной организации с грамотно спроектированной структурой и эффективным управлением лепестки и сердцевина цветка свежие и правильной формы. Плохо разработанная и плохо предоставленная услуга напоминает цветок с отсутствующими, увядшими или выцветшими лепестками. Даже если сердцевина такой услуги безупречна, цветок выглядит непривлекательно.

При этом большинство B2B-компаний имеют процедуры и механизмы для контроля реального качества своей работы, но не относятся серьезно к пониманию того, что для заказчика услуги уверенность не менее важна, чем реальность, и что сама реальность необязательно сама по себе генерирует уверенность.

Нередко в B2B-услуге то, как менеджер общается с заказчиком услуг, ключевое для выбора партнера. И это не излишества, а краеугольный камень. При этом хорошее общение, налаженный межличностный контакт часто позволяют простить

<sup>1</sup> C. Lovelock, J. Wirtz. Services marketing: people, technology, strategy. Prentice Hall, 2007.





**Рис. 1.3.** Цветок услуги

то, что не может быть прощено в соответствии с договором. Это вовсе не подразумевает, что профессионалы должны улыбаться заказчику, трясать руку или обнимать. Заказчик услуг ожидает профессионального общения, помощи в бизнесе (что не исключает совместных обедов или посещения спортивных и культурных мероприятий). Главным, однако, считается разговор профессионала с профессионалом, что выдвигает к персоналу компании достаточно жесткие требования.

Заметим, что реальное повышение качества сервиса — дорогостоящий процесс, а улучшение отношения персонала — проще и дешевле, но это часто выпадает из поля зрения топ-менеджеров.

Развитие компании в области B2B-услуги, как и в других видах бизнеса, определяется:

- приростом клиентской базы;
- географической (и международной) экспансией;
- проработкой клиентской базы вглубь. (Получение дополнительных сервисов от работающих заказчиков услуг. В B2B-услуге мы должны все знать о заказчике услуг и стремиться получить от него максимум сервисов на аутсорсинг.)

При работе в B2B-услуге нужно понимать, что заказчик ощущает прежде всего личный риск, переводя те или иные работы на аутсорсинг, ведь вся ответственность будет лежать на том, кто принимает решение. К осознанию личного риска прибав-

ляется неуверенность — трудно или почти невозможно оценить потенциального партнера.

Заказчик услуг воспринимает B2B-оператора серьезно, только если оператор может убедить его в том, что у заказчика услуг есть проблемы, которые оператор может решить. Продемонстрировать инициативу, новые предложения, а не просто сослаться на референтные проекты.

Есть старая поговорка о врачах, которые обычно очарованы не пациентами, а их болезнями. К сожалению, это качество присуще многим специалистам. Многие профессионалы делают упор на техническую сторону дела, совсем не обращая внимания на человеческий фактор. Конечно, это не значит, что технические приемы следует игнорировать. Это необходимое требование для успеха, но не главное. Идеальным является сочетание, когда для удовлетворения потребностей заказчика услуг применяются как технические приемы, так и искреннее желание работать с заказчиком услуг и его проблемой. Ключ к разгадке — представить себя в положении заказчика услуг и посмотреть на мир его глазами<sup>1</sup>. Следствие — мы должны учить продавцов операциям, а операции — работе с заказчиком услуг.

Из вышесказанного следует, что привлечение новых заказчиков также отличается в B2B-услуге от «обычного» маркетинга. Массовый поиск приводит к хорошо известному эффекту «клубничного варенья» — чем шире его размазываешь, тем тоньше становится слой. Чем шире аудитория, которую вы хотите охватить, тем слабее воздействие на нее.

В B2B-услуге, вместо того чтобы уделить мало внимания большому количеству потенциальных заказчиков услуг, всегда лучше уделить больше внимания небольшой, но хорошо отобранной аудитории.

Из сказанного не следует, что распространенные виды поиска заказчиков услуг — от холодных звонков до рассылок информации — не работают. Скорее всего, ситуацию нужно разделить на две:

- массовый маркетинг для средних и мелких заказчиков услуг;
- индивидуальный поиск для крупных и VIP-заказчиков.

Для последних приоритеты поиска можно разделить, отсортировать по уменьшению эффективности следующим способом.

Приоритетные (для привлечения VIP):

- личная работа топ-менеджеров 1-го уровня управления с заказчиками услуг;
- семинары (небольшие) для заказчиков услуг;
- выступления на отраслевых встречах потенциальных заказчиков услуг;
- статьи в деловой прессе (ориентированной на заказчиков).

Вторичные (с точки зрения VIP, но важные для привлечения небольших заказчиков услуг):

- сайт;
- информационные бюллетени.

---

<sup>1</sup> *Майстер Д.* Указ. соч.