

Инновационный потенциал сектора интеллектуальных услуг в России¹

М.Е. Дорошенко*



В сфере интеллектуальных услуг прослеживается тенденция к индивидуализации продукции, которую усиливает самоподдерживающийся инновационный механизм. Рыночный спрос стимулирует сервисных провайдеров к разработке инноваций. В свою очередь, пользование персонализированными услугами повышает новаторский потенциал потребителя, его потребность в подобных услугах и, как следствие, инновационную ориентированность производителя.

На основе результатов мониторинга сектора интеллектуальных услуг, проводимого ИСИЭЗ НИУ ВШЭ с 2006 г., в статье раскрывается специфика производства и потребления кастомизированных услуг, оценивается их вклад в распространение экономики знаний.

Ключевые слова: интеллектуальные деловые услуги, инновационная активность, сервисные инновации, стандартные услуги, сервисная индустриализация, кастомизация, сопроизводство услуг

* Дорошенко Марина Евгеньевна — заведующая отделом аналитических исследований, ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Адрес: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, Москва, Мясницкая ул., 20. E-mail: mdoroshenko@hse.ru

¹ Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Интеллектуальные услуги (*knowledge-intensive services*) становятся важным звеном формирующейся «экономики знаний», привлекая к себе растущее внимание исследователей во всем мире. Ключевым элементом здесь выступает сектор интеллектуальных деловых услуг (*knowledge-intensive business services, KIBS*), который уже сейчас вносит ощутимый вклад в ВВП и занятость в развитых странах [OECD, 2007, p. 90].

Интерес исследователей, однако, вызван не только и не столько количественными, сколько качественными характеристиками этой категории услуг. «Знаниеемкость» интеллектуальных услуг превращает их в «один из главных атрибутов экономики, основанной на знаниях» [European Commission, 2005, p. 1] и в «центры добавленной стоимости» [Gibbons et al., 1994]. Высокую инновационную активность компаний, производящих интеллектуальные услуги, отмечают многие авторы, характеризуя их как активных потребителей, носителей и производителей инноваций [Miles et al., 1995a,b].

Следует, однако, заметить, что подавляющее большинство исследований инновационной активности сектора интеллектуальных услуг охватывают государства с развитыми экономиками. Например, в обзоре [Muller, Doloreux, 2007] указано, что из 82 проанализированных публикаций только две написаны авторами из Восточной Европы (примером может служить [Balaz, 1994]), при этом страны, не входящие в ЕС, не представлены вовсе. Между тем развивающиеся рынки имеют свои особенности и часто демонстрируют процессы и явления, которые на рынках развитых стран отсутствуют либо проявляются в слабой форме. Опираясь на данные, полученные в ходе мониторинга сектора интеллектуальных услуг, осуществляемого ИСИЭЗ НИУ ВШЭ с 2006 г., мы покажем, что это утверждение в полной мере справедливо для характеристик инновационного потенциала сектора интеллектуальных услуг.

Инновации в секторе интеллектуальных услуг

Сервисные инновации индустриального и постиндустриального типа

В работах многих исследователей [Evangelista, Savona, 1998; Tether et al., 2001; и др.] выделяются два основных направления сервисных инноваций: одно ориентировано на стандартизацию оказываемых услуг, второе — на их кастомизацию.

Первое направление предполагает деятельность, нацеленную на доведение дизайна услуги до тиражируемого формата. Это не настолько простая задача, как может показаться на первый взгляд, с учетом того, что интеллектуальная услуга нематериальна и, строго говоря, невоспроизводима, так как оказывается каждому заказчику индивидуально. Поэтому процесс создания тиражируемой услуги представляет собой высоко креативную, творческую работу: вначале необходимо вычленить типовую составля-

ющую (что требует хорошего знания потребителя и умения составить его «репрезентативный портрет»), а затем разработать методiku и инструментарий, позволяющие воспроизводить услугу с минимальными издержками. Примерами такой деятельности служат разработка формата сбора данных и алгоритма их последующей обработки при проведении обязательного аудита, подготовка типовых юридических советов и рекомендаций, создание дизайнерских проектов для квартир стандартной планировки с учетом среднестатистических вкусов и потребностей жильцов и т. п.

Как видим, создание типового решения, безусловно, является образцом инновационной деятельности, требующей высокой квалификации и опыта. В случае удачного результата стандартная услуга может широко реплицироваться. Важным условием успешности подобного тиражирования является возможность осуществлять его с небольшими предельными издержками. Речь идет в первую очередь о расходах на оплату труда, поскольку деятельность по оказанию интеллектуальных услуг отличается низкой капиталоемкостью. Следовательно, для успешного продвижения стандартных услуг необходимо, чтобы их мог оказывать персонал с относительно невысокими квалификацией и опытом. При этом главным фактором эффективности производства становится обычная экономия от масштаба: по мере роста объема услуг исполнители все больше «набивают руку», время оказания услуг сокращается, так что средние переменные издержки уменьшаются, а вместе с ними может снижаться и цена. В итоге бизнес-модель, лежащая в основе данного процесса, мало отличается от той, что используется в промышленном поточном производстве: выпускать много и продавать дешево за счет эффекта масштаба. Не случайно описываемое направление (рутинизацию производства услуг) часто называют «сервисной индустриализацией» [Levitt, 1972].

Подобному типу производства отвечают классические рынки сбыта, где господствует массовый (недиверсифицированный) спрос. Основным конкурентным преимуществом на таком рынке становится низкая цена.

Стандартная продукция, включая как товары, так и услуги, остается востребованной во всем мире. Зародившееся еще в XIX столетии массовое производство не сдает позиции, приняв во многих отраслях глобальный характер. Для современного потребителя ценно, что DVD-диск, вне зависимости от страны, в которой он был приобретен, подойдет к любому считывающему устройству, а автомобиль повсеместно может быть заправлен бензином соответствующей марки. То же касается и сферы интеллектуальных услуг. Процедура получения наличных денег в банкомате настолько унифицирована, что этой услугой можно пользоваться, даже не зная ни одного из языков, запрограммированных в устройстве. На сайте любой солидной юридической компании найдется раздел «Часто задаваемые вопросы»,

который позволяет получить стандартные правовые консультации бесплатно. Тиражирование «коробочного» программного обеспечения является важной статьей дохода компаний, оказывающих услуги в сфере информационных и коммуникационных технологий (ИКТ). Таким образом, инновации стандартизованного типа продолжают играть значимую роль в развитии современного производства. Как уже отмечалось, разработка подобных инноваций является знаниеемкой и креативной деятельностью, причем это касается не только создания собственно инновации, но и ее трансформации с целью широкого тиражирования. Зато впоследствии производство услуги становится рутинной операцией, доступной даже для средне- и низкоквалифицированных работников, что и дает возможность на этапе репликации пользоваться выгодами экономии от масштаба.

Однако наряду с развитием массового производства набирает силу, особенно в последние десятилетия, противоположная тенденция — к индивидуализации (кастомизации) производства, т. е. к выпуску изделий в мелкосерийном и даже единичном масштабе. Рынки подобной продукции не носят массового характера, они сегментированы до малочисленных групп потребителей или даже отдельных субъектов. Индивидуализированная продукция адаптируется под конкретные потребности пользователя, так что каждая единица продукции, по сути, является продуктовой инновацией.

Разумеется, кастомизированное производство не может быть дешевым, поэтому конкуренция за счет низких цен, устанавливаемых благодаря экономии от масштаба, становится невозможной. Индивидуализированная продукция находит свои ниши там, где по какой-либо причине, будь то дань моде, стремление к самовыражению или объективная непохожесть чьей-либо потребности на нужды других субъектов, спрос на реплику (вторую копию) отсутствует. Поскольку пользователи такой продукции ценят именно ее уникальность, то именно это качество (нереплицируемость) становится основным конкурентным преимуществом в борьбе за потребителя.

Тенденция к кастомизации в промышленности прослеживается пока довольно фрагментарно, несмотря на то, что существуют целые отрасли, специфика которых требует мелкосерийного и даже штучного выпуска (производство космической техники, гидротурбин, атомная промышленность и др.). В отраслях категории В2С индивидуализация представлена слабее, в том числе и по причине того, что технологии относительно дешевого индивидуального производства не получили существенного развития. Тем не менее, число подобных технологий стремительно увеличивается (примером служит современный «3D-принтер», позволяющий воплощать в пластике трехмерные компьютерные проекты). Ожидается, что более широкие перспективы в данном направлении появятся с развитием нанотехнологий, позволяющих осуществлять самосборку изделия на молекулярном уровне, обеспечивая

тем самым автоматическое изготовление продукции с индивидуальными свойствами на уровне строения вещества.

Тенденция к индивидуализации постепенно набирает обороты, особенно в зрелых рыночных системах. «По некоторым оценкам, в настоящее время доля массового производства в развитых странах составляет уже не более трети общего объема выпущенной продукции, остальное приходится на мелкосерийные изделия (от 10 до 2000 штук), ориентированные на вкусы того или иного контингента покупателей, при этом цикл изготовления значительно сокращается» [Хорос, 2000, с. 170]. Конечно, во многом это связано с тем, что центры поточного производства переносятся на периферию рыночной экономики, в «мастерские мира» (главной из которых сегодня является Китай), но растет и востребованность инноваций кастомизированного типа. Ожидается, что в будущем, по мере распространения постиндустриального типа экономического роста, основанного на инновационном диверсифицированном производстве, эта тенденция будет усиливаться. «В постинформационной мировой экономике вопросы тиражирования товаров в принципе будут решаться без особых затрат дефицитных ресурсов, на базе компьютеризированных и «рутинизированных» производств. Основные экономические проблемы будут связаны с разработкой и созданием новых нестандартных изделий, удовлетворяющих индивидуальные потребности конкретного человека или уникального производства. Проблема создания новых товаров займет ведущее место в ряду экономических проблем, а *economics of scale* уступит место *economics of scope*. Из преимущественно репликационной экономика превратится в преимущественно инновационную, следовательно — индивидуализированную» [Макаров, Клейнер, 2007, с. 37].

Наиболее отчетливо тенденция к индивидуализации производства в настоящее время прослеживается все-таки в сфере услуг, особенно интеллектуальных, практически не нуждающихся для развития соответствующих инноваций в «техническом обеспечении» в форме материального капитала. Собственно, услуги данного типа и названы «интеллектуальными» благодаря высокой доле кастомизированного выпуска, представляющего собой череду продуктовых инноваций, генерируемых высококвалифицированным персоналом. Поэтому каждая единица таких услуг знаниеемка, в отличие от стандартной продукции, где креативная, инновационная деятельность сосредоточена только в начале (на этапе «изобретения» и доведения до реплицируемого формата), а затем производство может осуществляться без активного применения знаний.

Данные, полученные нами в ходе опросов производителей интеллектуальных услуг в России, подтверждают, что обе тенденции (к индустриализации и к индивидуализации) в секторе интеллектуальных услуг примерно равносильны (табл. 1). Из таблицы видно, что примерно половина услуг не являются типовыми, поэтому их производство знаниеемко и требует креативных усилий по адаптации к потребностям конкретного заказчика.

Табл. 1. Соотношение стандартной и кастомизированной продукции в российском секторе интеллектуальных услуг (%)*

	Стандартизированные услуги	Кастомизированные услуги
Услуги рекламы	45.7	54.3
Маркетинговые услуги	36.5	63.5
Услуги в области ИКТ	59.7	40.3
Аудиторские услуги	60.4	39.6
Услуги по подбору персонала	40.3	59.7
Инжиниринговые услуги	47.1	52.9
Услуги финансового посредничества	50.1	49.9
Юридические услуги	23.4	76.6
Услуги в области недвижимости	48.3	51.7
Дизайнерские услуги	59.2	40.8
Средневзвешенная по сектору	47.0	53.0

* Источником данных в этой и последующих таблицах являются расчеты ИСИЭЗ НИУ ВШЭ.

Инновационная активность компаний сектора интеллектуальных услуг

Учитывая процент кастомизированной продукции в составе сектора, неудивительно, что производство интеллектуальных услуг отличается высоким уровнем инновационной активности. Доля инновационной продукции намного превышает средний показатель по промышленности и вполне сопоставима с наиболее высокотехнологичными ее отраслями (табл. 2, 3).

Табл. 2. Доля инновационной продукции в общем объеме выпуска сектора интеллектуальных услуг (%)

Годы	Средневзвешенное значение
2007–2008	9.2
2009	10.6
2010	19.9

Примечательно, что интенсивность инноваций в секторе интеллектуальных услуг резко возросла во время кризиса: доля инновационных услуг за год увеличилась вдвое. Производители объясняют это существенным сокращением спроса на рынках (табл. 4), потребовавшим значительных усилий по выживанию.

Столь сильная реакция на кризис отчасти обусловлена тем, что интеллектуальные услуги в нашей стране все еще воспринимаются как «предметы роскоши», без которых в принципе можно обойтись. Исследования показывают, что на полный аутсорсинг российские компании переходят крайне редко, несмотря на то, что деятельность, составляющая специализацию провайдеров интеллектуальных услуг, является для них непрофильной. Даже до кризиса, в благополучном 2007 г. средний уровень аутсорсинга составлял всего 13% (табл. 5).

Соответственно, ради экономии на издержках, принявшей во время кризиса тотальный характер, многие потребители либо полностью отказались от приобретения услуг, либо переключились с аутсорсинга на собственное производство.

Еще более существенную роль, по мнению производителей услуг, сыграло отсутствие какой-либо государственной поддержки (за исключением банковской сферы, образующей часть финансового

Табл. 3. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций Российской Федерации (%)

	2007	2008	2009
Всего	4.6	5.0	4.6
C — Добыча полезных ископаемых	3.0	3.0	2.7
D — Обрабатывающие производства	7.1	6.6	6.1
DA — Производство пищевых продуктов, включая напитки, и табака	5.3	4.6	4.8
DB — Текстильное и швейное производство	2.5	1.6	4.7
DC — Производство кожи, изделий из кожи и производство обуви	2.9	1.9	6.1
DD — Обработка древесины и производство изделий из дерева	2.2	6.6	2.1
DE — Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая деятельность	2.9	2.0	2.7
DF — Производство кокса, нефтепродуктов и ядерных материалов	3.4	4.4	1.6
DG — Химическое производство	12.0	11.9	11.4
DH — Производство резиновых и пластмассовых изделий	9.1	5.5	6.8
DI — Производство прочих неметаллических минеральных продуктов	3.4	2.4	3.0
DJ — Metallургическое производство и производство готовых металлических изделий	5.0	4.6	5.5
DK — Производство машин и оборудования	6.1	7.5	8.3
DL — Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	10.2	8.8	9.9
DM — Производство транспортных средств и оборудования	18.4	17.9	16.2
DN — Прочие производства	11.3	5.1	5.8
E — Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	0.4	0.6	1.0

Табл. 4. **Изменение спроса на услуги компаний сектора интеллектуальных услуг: 2009 (%)**

	Изменение объема рынка в 2009 г. по сравнению с 2008 г.
Услуги рекламы	-17.2
Маркетинговые услуги	-15.2
Аудиторские услуги	-12.8
Услуги в области ИКТ	-9.3
Услуги по подбору персонала	-14.3
Инжиниринговые услуги	-19.8
Услуги финансового посредничества	-5.2
Юридические услуги	0.1
Услуги в области недвижимости	-17.8
Дизайнерские услуги	-14.3
Средневзвешенная по сектору	-12.5

посредничества). В то время как для многих отраслей экономики разрабатывались пакеты антикризисных мер, сфера интеллектуальных услуг была предоставлена самой себе. Чтобы выжить в условиях сокращающегося спроса, производители были вынуждены усилить борьбу за потребителя.

Заметим, что в первую очередь кризис спровоцировал уход с рынка неопытных пользователей (табл. 6). Т. е., доля компетентных потребителей увеличилась, причем в некоторых сегментах довольно значительно, и конкуренция обострилась в первую очередь за них.

Напомним, что опытные заказчики в меньшей степени подвержены эффекту «мутного стекла» и, соответственно, способны четче дифференцировать предлагаемые услуги [Дорошенко, 2010]. Поэтому, в отличие от неопытных потребителей, выбирающих поставщика в первую очередь по критерию низкой цены, опытные пользователи ценят качественные

характеристики услуги, в том числе ее клиентоориентированность, адаптированность под свои конкретные нужды (табл. 7).

Следовательно, чтобы удовлетворять запросам опытного потребителя, необходимо максимально индивидуализировать предоставляемую ему услугу. Процесс разработки подобной услуги представляет собой генерирование как минимум продуктовой (а часто еще и организационной, и маркетинговой) инновации. В связи с этим инновационная активность рассматривалась производителями интеллектуальных услуг как важное, если не главное, условие выживания во время кризиса (табл. 8).

В итоге только 3% компаний могут функционировать, не осуществляя инноваций. Еще 7% прекратили инновационную деятельность вынужденно, под влиянием кризиса (видимо, пытаясь удержать неопытных потребителей или, напротив, надеясь привлечь их за счет снижения цены услуг). Десятая часть компаний сократила инновационную активность, но не смогла полностью от нее отказаться. При этом 26%, напротив, ее увеличили, а 12% объявили инновации главным средством выхода из кризиса. В последней группе особо выделяются производители услуг в области дизайна и ИКТ, чья зависимость от инновационной составляющей в период кризиса оказалась вдвое выше среднего значения.

Сравнивая приведенные данные с показателями других отраслей, многие из которых во время кризиса сократили инновационную деятельность (табл. 3), можно констатировать, что кризис стимулировал и без того высокую склонность производителей услуг к инновациям. Оставшись без поддержки государства, эти компании были вынуждены мобилизовать внутренние конкурентные преимущества, среди которых инновации играют важную, а иногда и ключевую роль, особенно в борьбе за опытных потребителей. Таким образом, кризис способствовал реализации инновационного потенциала сектора интеллектуальных услуг.

Табл. 5. **Доля интеллектуальных услуг, оказываемая на условиях аутсорсинга: 2007 (%)**

	Услуги, производимые внутренними подразделениями компаний	Услуги, приобретаемые у внешних исполнителей
Услуги рекламы	72.2	27.8
Маркетинговые услуги	84.0	16.0
IT-услуги	86.1	13.9
Аудиторские услуги	84.4	15.6
Услуги по подбору персонала	87.4	12.6
Инжиниринговые услуги	94.0	6.0
Юридические услуги	91.0	9.0
Дизайнерские услуги	90.6	9.4
Риэлторские услуги	94.0	6.0
Услуги финансового посредничества	83.8	16.2
Средневзвешенная по сектору	86.7	13.3

Табл. 6. **Доля опытных потребителей до кризиса и в настоящее время, по оценке производителей интеллектуальных услуг (%)**

	Доля опытных потребителей	
	До кризиса	В настоящее время
Маркетинговые услуги	39.0	41.5
Рекламные услуги	52.4	56.9
Аудиторские услуги	43.0	51.4
Услуги в области ИКТ	44.2	53.7
Инжиниринговые услуги	45.7	44.9
Услуги по подбору персонала	47.4	47.8
Дизайнерские услуги	49.7	53.6
Услуги в области недвижимости	36.1	50.5
Услуги финансового посредничества	34.5	46.3
Юридические услуги	47.9	52.4
Средневзвешенная по сектору	44.0	49.9

Табл. 7. Основные детерминанты спроса на интеллектуальные услуги у различных групп потребителей (%)

Опытные потребители*	
Качество услуг	32.2
Репутация исполнителя	28.3
Цена услуг	22.2
Опыт работы исполнителя	17.7
Неопытные потребители*	
Цена услуг	66.0
Репутация исполнителя	14.5
Реклама	7.7
Способность соблюдать сроки	2.8

* В обоих случаях представлены четыре варианта, получившие наибольший процент ответов.

Обратное влияние сервисных инноваций на секторы, потребляющие интеллектуальные услуги

Не следует, однако, думать, что инновационный потенциал сектора исчерпывается исключительно инновационной деятельностью компаний-производителей. Сектор интеллектуальных услуг выполняет еще одну важную функцию, способствуя увеличению склонности к инновациям у потребителей. Происходит это вследствие повышения компетентности заказчиков в процессе пользования услугами. Мы выделяем два источника роста компетенций: обучение на опыте и обучение на ошибках. Оба процесса описаны в экономической литературе, но, насколько нам известно, никогда не изучались применительно к кастомизированному производству.

Обучение на опыте сопроизводства услуг

Важным каналом, через который осуществляется влияние компаний, производящих услуги, на потребляющие, является сопроизводство, или совместное производство. Общеизвестно, что производитель способен оказать интеллектуальную услугу, адаптированную к индивидуальным запросам клиента (т. е., фактически произвести услугу специально под заказчика), только обладая полной информацией о потребителе, что неправдоподобно, поскольку знать абсолютно все относительно другого субъекта

невозможно. В свою очередь, неполнота информации исключает полноценную адаптацию. Так, П. ден Хертог прямо указывает, что потребление интеллектуальных услуг не отделимо от их производства, ведь сама их природа требует хорошего знания не потребителя вообще, а конкретного пользователя, а таким знанием никто, кроме него самого, не располагает [den Hertog, 2000].

Как следствие, для индивидуализации услуги клиент должен стать ее «сопроизводителем», предоставив ключевой ресурс — информацию. Поэтому у сервисных инноваций кастомизированного типа не один «автор», а два: собственно фирма, оказывающая услугу и использующая свой интеллектуальный ресурс, который можно назвать квалифицированным трудом, и потребитель услуги, вкладывающий информационный ресурс. Происходит, как принято называть этот процесс в литературе, «интеграция внешнего ресурса» [Marik et al., 2002; Gassmann et al., 2007; и др.]. Необходимость функциональной интеграции «производителя» и «потребителя» интеллектуальной услуги настолько существенна, что в ряде исследований предлагается говорить о совместном производстве, или «сопроизводстве», услуги [Miles et al., 1994; Sundbo, Gallouj, 2000; и др.]. Активное сопроизводство даже определяют, как «природу» интеллектуальной услуги [Vargo, Lusch, 2004], имея в виду, что без сопроизводства услуга может быть только стандартной, а не кастомизированной. Индивидуализировать природу услуги возможно лишь посредством сопроизводства.

Поскольку доля индивидуализированных услуг в России довольно велика, то и уровень сопроизводства тоже высок. Этот показатель замеряется в ходе наших опросов ежегодно и не опускается ниже 6 баллов из 10. В период кризиса заметного изменения уровня сопроизводства не произошло, так как потребность в индивидуализированных услугах выросла. Как показано в табл. 9, и в 2007, и в 2010 гг. деятельность по оказанию интеллектуальных услуг отличалась активным сопроизводством.

По полученным в ходе обследования данным, средняя степень вовлеченности и до кризиса, и в настоящее время превышает 6 баллов из 10. Это означает, что заказчики действительно принимают активное участие в производстве предназначенных для них услуг. При

Табл. 8. Изменение инновационной политики производителей интеллектуальных услуг в период кризиса (% от общего числа опрошенных)

	Маркетинговые услуги	Рекламные услуги	Аудиторские услуги	Услуги в области ИКТ	Инжиниринговые услуги	Услуги по подбору персонала	Дизайнерские услуги	Услуги в области недвижимости	Услуги финансового посредничества	Юридические услуги	Средневзвешенная по сектору
Инновации исключены из числа приоритетов	8.3	6.7	11.7	6.7	4.9	12.1	6.8	8.6	3.4	3.4	7.2
Значимость инноваций уменьшилась	8.3	3.3	13.3	13.3	13.1	12.1	5.1	10.3	15.3	13.6	10.8
Инновационная политика осталась без изменений	26.7	40.0	45.0	28.3	37.7	41.4	32.2	55.2	54.2	42.4	40.2
Значимость инноваций выросла	40.0	30.0	15.0	25.0	32.8	27.6	33.9	17.2	18.6	22.0	26.3
Инновации признаны основным средством выхода из кризиса	6.7	13.3	8.3	25.0	9.8	5.2	22.0	5.2	8.5	18.6	12.3
Инновации не внедряются	10.0	5.0	6.7	1.7	1.6	1.7	0.0	3.4	0.0	0.0	3.0

Табл. 9. **Уровень сопроизводства интеллектуальных услуг в России (%)**

	Степень вовлеченности заказчика в производство услуги*	
	2007	2010
Маркетинговые услуги	6.3	5.7
Рекламные услуги	5.6	6.1
Аудиторские услуги	5.6	5.8
Услуги в области ИКТ	6.5	7.2
Инжиниринговые услуги	5.7	4.4
Услуги по подбору персонала	6.2	5.7
Дизайнерские услуги	6.1	6.8
Услуги в области недвижимости	5.2	5.9
Услуги финансового посредничества	7.0	7.2
Юридические услуги	6.4	7.2
Средневзвешенная по сектору	6.1	6.2

* Респондентам предлагалось оценить степень участия заказчика в производстве услуги по 10-балльной шкале, где 1 — грамотная постановка задачи и полное самоустранение до момента приемки готовой работы, а 10 — полное вовлечение, постоянное взаимодействие, совместная реализация проекта.

создании полностью индивидуальной услуги фактически осуществляется совместное производство продуктовой инновации заказчиком и исполнителем, говорят даже о «совместном изобретении» (*co-invention*) такой услуги [Bresnahan, 2002].

В процессе сопроизводства потребитель оказывается активно вовлеченным в разработку сервисной инновации. Понятно, что подобная деятельность является для него непрофильной, т. е., специальной подготовки в данной области представители заказчика обычно не имеют. В специфику производства услуг приходится втягиваться «на ходу». Такой процесс называется, как известно, обучением на опыте (*learning by doing*).

Со времен хрестоматийной статьи нобелевского лауреата Кеннета Эрроу [Arrow, 1962], который ввел в научный оборот понятие *learning by doing*, процесс обучения на опыте рассматривается как важнейший источник повышения производительности, который внедряется в самые разные производственные функции. До сих пор в таких функциях фигурировал только один производитель — фирма, выпускающая товар или услугу. Однако в производстве интеллектуальных услуг участвуют две компании — исполнитель и заказчик. Что же означает обучение на опыте для потребителя-сопроизводителя?

Во-первых, качественное сопроизводство делает услугу продуктовой инновацией, его отсутствие позволяет получить только стандартную — неинновационную — услугу. Таким образом, опыт потребления способствует улучшению самого потребляемого продукта! Этим кардинально отличается результат потребительского опыта в секторе интеллектуальных услуг. Конечно, в любой

сфере опытный потребитель имеет преимущество перед неопытным с точки зрения способности к абсорбции инноваций — он лучше понимает и распознает ценность нового, в большей степени способен извлекать для себя пользу из новизны покупаемого предмета. Однако повышенная абсорбционная способность дает возможность всего лишь лучше *выбирать*; сам ассортимент товаров от этого не меняется, по крайней мере, мгновенно. В самом деле, какой бы продвинутый пользователь ни пришел в салон мобильной связи, он может только правильно выбрать телефон, но его опыт ни на йоту не изменит качество и возможности лежащих на витрине аппаратов. Ведь покупатель не имеет отношения к производству телефонов. В лучшем случае его мнение каким-либо образом будет учтено при совершенствовании телефонов в будущем.

Но интеллектуальную услугу кастомизированного характера невозможно выбрать из готового ассортимента, ее надо изобрести вместе с производителем. Поэтому опыт потребителя помогает лучше *произвести* услугу. *Learning by doing* дает возможность в конце сопроизводства получить лучшую услугу, нежели в начале. Следовательно, опыт потребления услуги совершенствует сам приобретаемый продукт, повышает уровень его инновационности.

Но этим дело не ограничивается. Второй, не менее существенный результат наращивания опыта состоит в том, что у пользователя возрастает склонность к аутсорсингу производства интеллектуальных услуг.

Поясним подробнее. В предыдущем разделе указывалось, что приобретение интеллектуальных услуг не является непременным атрибутом современной компании. Практически любая фирма имеет отделы (непрофильные), которые занимаются «внутренним производством» соответствующих услуг для профильных подразделений². Например, отдел маркетинга замещает услуги специализированных маркетинговых компаний, кадровая служба — услуги по подбору персонала и т. п.

Но если бы собственные подразделения могли полностью удовлетворить нужды основного производства, то необходимость внешних интеллектуальных услуг вообще бы отсутствовала. Однако она имеется, следовательно, производимые внутренними подразделениями услуги не являются совершенным субститутом внешних услуг. По-видимому, причина в том, что сервисная активность в целом ряде случаев требует продвинутых знаний и навыков, приобретение которых означает либо наем дорогостоящих специалистов, либо затратную подготовку своих сотрудников.

Вследствие сказанного можно предположить, что собственным непрофильным подразделениям фирмы поручают рутинную деятельность, которая не характеризуется особой знаниеемкостью и не требует принятия нестандартных решений. Сложные услуги со значительной интеллектуальной составляющей выгоднее передавать на аутсорсинг.

² Строго говоря, термин «внутреннее производство услуг» является не вполне корректным, так как «услуга» подразумевает, что соответствующая деятельность осуществляется на платной основе. Однако сектор интеллектуальных услуг — сравнительно новый объект исследования и относящаяся к нему терминология пока не вполне сложилась. Поэтому мы пока будем использовать вышеуказанное словосочетание.

Табл. 10. **Причины неполной передачи интеллектуальных услуг на аутсорсинг**
(% от общего числа опрошенных)*

Почему ваша компания не передает оказание услуг внешним компаниям полностью?	Маркетинговые услуги	Рекламные услуги	Аудиторские услуги	Услуги в области ИКТ	Инжиниринговые услуги	Услуги по подбору персонала	Дизайнерские услуги	Услуги в области недвижимости	Услуги финансового посредничества	Юридические услуги	Средневзвешенная по сектору
Типовые задачи решаем самостоятельно	56.9	58.3	81.2	82.4	78.6	63.2	67.7	60.0	76.3	70.2	69.8
Услуги сторонних организаций дороже	19.3	27.6	15.3	20.6	14.3	31.6	27.4	10.0	18.4	23.4	21.1
Необходимы знания, которыми не располагают внешние исполнители	11.0	12.6	5.9	2.9	7.1	7.9	9.7	20.0	18.4	6.4	9.9
Выполнить ряд услуг самостоятельно легче	9.2	11.6	1.2	8.8	7.1	5.3	9.7	10.0	5.3	12.8	7.9
Некоторые услуги сторонние компании не оказывают	12.8	10.6	3.5	5.9	14.3	7.9	6.5	0.0	7.9	6.4	7.8
Основная масса информации о компании конфиденциальна	17.4	7.0	4.7	0.0	0.0	18.4	1.6	0.0	10.5	10.6	7.3
Иногда нет времени на поиски сторонних организаций	7.3	3.5	1.2	2.9	7.1	10.5	6.5	0.0	0.0	6.4	4.6
Качество выполнения данных услуг нашей компанией выше	8.3	3.5	2.4	5.9	0.0	5.3	3.2	0.0	5.3	0.0	3.6
Наша компания выполняет эту работу быстрее	4.6	2.0	0.0	5.9	7.1	2.6	3.2	0.0	2.6	4.3	3.3

* Сумма по столбцам превышает 100%, т. к. респонденты могли выбрать до трех ответов.

В нашем эмпирическом исследовании 2010 г. это предположение подтвердилось (табл. 10): стремление решать типовые задачи самостоятельно с большим отрывом доминировало среди прочих причин производства услуг своими силами.

Отметим и то, что потребители не преувеличивают собственную способность произвести услуги лучше, легче и/или быстрее — таковых в общей сложности не более 15%. Интересно, что до кризиса доля производителей, отказывающихся от аутсорсинга, «потому что мы способны все это сделать сами», была почти в два раза выше (28.1%). Это еще раз подтверждает, что в период кризиса рынок покинули преимущественно неопытные пользователи, обращавшиеся к стандартным услугам, оказание которых не требует высокой квалификации, — такие, наверно, действительно можно произвести собственными силами.

Опытные потребители, заказывающие более индивидуализированные услуги, в ходе неизбежно активного в подобных случаях сопроизводства усвоили, что разработка и реализация сервисных инно-

ваций — совсем не простое занятие. Соответственно, с опытом сопроизводства растет понимание того, что сложные знаниеемкие услуги лучше передавать высококвалифицированному персоналу сторонних компаний. Тем самым, **learning by doing** в потреблении расширяет спрос на интеллектуальные услуги за счет повышения склонности к аутсорсингу. Действительно, при углубленном анализе уровень внутреннего производства в 2010 г. для опытных и неопытных пользователей оказался неодинаков (табл. 11). Опытные пользователи удовлетворяют свою потребность в интеллектуальных услугах значительно активнее, чем неопытные. Уровень аутсорсинга услуг у опытных потребителей на треть выше.

Третий эффект, влияющий на компетентность потребителей услуг через сопроизводство, состоит в том, что они втягиваются в непрофильную для себя активность и поневоле приобретают знания, не связанные с основной деятельностью.

Как показали исследования, заказчик, особенно не обладающий большим опытом потребления интеллектуальных услуг, может и сам до конца не знать, что ему нужно. У него существует лишь общее представление о желаемой услуге: «Мне нужно разработать маркетинговую кампанию для нового продукта», или: «Нам требуются кандидатуры на должность менеджера проекта». Понятно, что таких расплывчатых сведений недостаточно для оказания индивидуализированной услуги. Процесс уточнения исполнителем потребностей заказчика может происходить в течение всего периода совместной работы. В итоге информированность и грамотность заказчика возрастают по нескольким причинам.

1. В ходе взаимодействия с исполнителем заказчик начинает лучше разбираться в себе и своих потребностях. Типичная реакция на вопросы производителя услуги: «Я об этом никогда раньше

Табл. 11. **Распространенность производства внутрифирменных субститутов среди потребителей интеллектуальных услуг (%)**

	Доля услуг, передаваемых на внешнее исполнение
Опытные пользователи	37.5
Неопытные пользователи	22.7
Средневзвешенное значение	29.3

Примечания:

1. Расчеты производились только для респондентов, указавших свою потребность в соответствующих услугах.
2. В качестве весов при расчете средневзвешенных величин использовались доли респондентов, входящих в соответствующую группу, без учета затруднившихся ответить.

Табл. 12. **Влияние опыта на качество сопроизводства интеллектуальных услуг: мнение потребителей (% от общего числа опрошенных)**

По мере работы с исполнителем, становитесь ли вы более квалифицированным сопроизводителем?	Да	Скорее да, чем нет	Иногда	Скорее нет, чем да	Нет	Затрудняюсь ответить
Маркетинговые услуги	24.8	32.2	19.0	3.3	5.8	14.9
Рекламные услуги	21.8	19.2	25.3	6.1	5.7	21.8
Аудиторские услуги	26.9	22.6	24.7	7.5	5.4	12.9
Услуги в области ИКТ	25.0	11.1	16.7	13.9	16.7	16.7
Инжиниринговые услуги	11.8	23.5	17.6	11.8	5.9	29.4
Услуги по подбору персонала	21.4	14.3	31.0	4.8	14.3	14.3
Дизайнерские услуги	28.9	23.7	21.1	6.6	1.3	18.4
Услуги в области недвижимости	0.0	6.3	25.0	18.8	18.8	31.3
Услуги финансового посредничества	19.0	16.7	11.9	14.3	9.5	28.6
Юридические услуги	29.3	12.1	19.0	8.6	6.9	24.1
Всего	20.9	18.2	21.1	9.6	9.0	21.2

не задумывался». Практика свидетельствует, что многие, даже опытные заказчики, на начальном этапе взаимодействия полностью не осознают, что им действительно нужно.

2. Заказчик больше узнает об особенностях производства услуги, получая при этом непрофильные знания. Дизайнерам приходится посвящать клиентов в закономерности цветового восприятия, юристам — в нюансы законодательства, производителям инжиниринговых услуг — в технические спецификации и т. п.

3. В процессе общения со специалистами в области оказания услуг заказчик нередко узнает о новых возможностях, о которых ранее не имел представления либо их недооценивал. Например, финансовый посредник, помимо вложений денег в стандартные портфели ценных бумаг, осуществляет и индивидуальное управление средствами; кадровое агентство не просто подбирает подходящую кандидатуру, но и предлагает альтернативные формы найма (аутстаффинг и т. п.).

4. Заказчик может выдвигать и невыполнимые условия. Случается, что девелоперам предлагают разработать проект с нарушением правил землепользования, от инжиниринговых компаний требуют технически некорректных решений и т. п. Узнав об этом, потребитель учится правильнее

соразмерять свои желания с возможностями, что делает его более грамотным сопроизводителем.

Существуют и другие пути повышения компетенций заказчика, но указанные четыре представляются важнейшими. Это подтверждают и данные опроса, в ходе которого с вышеприведенными утверждениями согласились большинство производителей.

Таким образом, участие в сопроизводстве услуги повышает квалификацию самого заказчика. Последний начинает, во-первых, лучше осмысливать собственную деятельность, во-вторых, приобретает знания из смежных областей, в-третьих, становится более восприимчивым к инновациям, особенно если осуществляет сопроизводство услуг с разными производителями, т. е. учится усваивать и использовать разнообразные новшества. Этот опыт повышает способность к абсорбции не только услуг, но и других инноваций.

В то же время сказанное не означает, что «апгрейд» потребителей происходит легко и как бы автоматически. На самом деле, повышение квалификации — задача трудоемкая, требующая усилий, и заказчики интеллектуальных услуг не являются исключением. То есть рост производительности труда потребителей (сопроизводителей) не является обязательным следствием заказа услуги. Для проверки этой гипотезы мы задали симметричные вопросы производителям и потребителям услуг. Ответы приведены в табл. 12 и 13.

Почти каждый пятый уверен, что не совершенствуется в процессе производства услуги, еще 18% полагают, что сопроизводство бывает полезно лишь эпизодически. Интересно, что в сумме эти две цифры (39.7%) мало отличаются от доли неопытных заказчиков (43.4%), что неудивительно: в случае стандартных услуг сопроизводство не требуется либо необходимо в минимальном объеме. Странно было бы ожидать при этом повышения квалификации потребителей.

В повышении своей компетентности как заказчика уверены чуть более трети опрошенных (несмотря на то, что удельный вес опытных потребителей среди них составляет 56.6%). Примечательна и зна-

Табл. 13. **Доля заказчиков, улучшающих свою квалификацию в процессе сопроизводства: мнение производителей (% от общего числа опрошенных)**

Услуги рекламы	48.3
Маркетинговые услуги	38.8
Услуги в области ИКТ	46.7
Аудиторские услуги	57.5
Услуги по подбору персонала	34.4
Инжиниринговые услуги	52.9
Юридические услуги	64.6
Дизайнерские услуги	50.0
Услуги в области операций с недвижимостью	58.1
Услуги финансового посредничества	53.3
Средневзвешенная по сектору	50.5

чительная доля затруднившихся ответить (свыше 20%), тогда как на другие вопросы обычно не отвечает в среднем 5-8% респондентов. Мы не склонны считать, что это вызвано сложностью вопроса. Скорее всего, сопроизводство, с которым столкнулись опытные пользователи, оказалось непростым и не все сумели с ним надлежащим образом справиться, отсюда и сомнения в собственной успешности. О том же свидетельствуют и мнения производителей относительно роста способностей к сопроизводству со стороны заказчиков (табл. 13).

Примерно половина потребителей становятся более квалифицированными сопроизводителями, это не завышенная самооценка, как можно было бы ожидать исходя из данных, представленных в табл. 12, а результат обучения на опыте.

Обучение на ошибках в потреблении услуг

Термин «обучение на ошибках» активно используется в широчайшем пласте литературы, посвященной формированию ожиданий экономических агентов. Его суть заключается в том, что субъекты, замечая разницу между ожидаемым и реальным значениями какого-либо показателя, стремятся скорректировать свои ожидания. При этом предполагается, что фактическое положение они изменить не в силах.

В нашем случае мы также предполагаем, что расхождение между ожидаемым и фактическим результатами потребления услуги побуждает заказчика пересмотреть свое поведение. Но корректировка в рассматриваемом случае не сводится исключительно к ослаблению завышенных ожиданий, поскольку потребители интеллектуальных услуг, как показало наше исследование, довольно активно пытаются повлиять и на саму эффективность использования услуг.

О том, что завышенные ожидания компании-заказчика относительно полезности интеллектуальных услуг существуют, свидетельствуют данные об ограниченной способности правильно воспользоваться уже произведенной и оплаченной услугой. До кризиса это было актуально по отношению к каждой второй компании-потребителю: лишь половина из них признавали, что сумели полностью внедрить результаты оказанных услуг. Основные причины возникновения подобных ошибок приведены в табл. 14.

К числу объективных факторов относятся плохая адаптация услуги к нуждам конкретного потребителя и отсутствие у заказчиков необходимой квалификации. Первый является следствием недостаточно высокого качества сопроизводства и подробно рассмотрен в предыдущем параграфе, в то время как второй создает затруднения с применением уже готовых результатов почти у половины исследуемых сегментов. Примеров множество. Даже грамотно подобранный кадровым агентством сотрудник не сможет трудиться качественно, если его не ознакомить со спецификой новых обязанностей быстро и эффективно. Полезность прекрасно разработанной компьютерной программы будет ограниченной, если пользователь освоит лишь отдельные ее возможности. От технически грамотного консультирования будет мало прока при низкой квалификации строителей и монтажников и т. п. С подобного рода проблемами хоть раз сталкивался почти каждый из опрошенных представителей компаний — производителей услуг.

Потребители тоже признают наличие сложностей с внедрением услуги, но не могут оперативно изменить ситуацию. Ключевым фактором в этом случае также становится опыт, только не положительный — сопроизводства, а негативный — ошибок.

Во-первых, заказчик должен осознать проблему полноценного применения результатов. Неопытный пользователь вряд ли догадается об этом заранее: он считает услуги типовыми, а опыт потребления других стандартных благ вряд ли был сопряжен с трудностями. Действительно, что может помешать воспользоваться услугами, например, транспорта или кафе? Были бы деньги и желание. Поэтому распознать интеллектуальную услугу как нечто более сложное для применения неопытный потребитель не сможет. Пока отсутствует практика, заказчик будет считать, что с применением услуги справится любой его сотрудник, поскольку никаких особых компетенций для этого не нужно. И только неудачный опыт абсорбции показывает, что внедрение интеллектуальных услуг требует квалификации.

Во-вторых, идентифицировав проблему, необходимо понять, что требуется для ее решения. Даже

Табл. 14. **Причины неполного использования результатов оказания интеллектуальных услуг с точки зрения производителей (% от общего числа опрошенных)**

	Рекламные услуги	Маркетинговые услуги	Аудиторские услуги	Услуги в области ИКТ	Услуги по подбору персонала	Инжиниринговые услуги	Услуги финансового посредничества	Юридические услуги	Услуги в области недвижимости	Дизайнерские услуги	Средневзвешенная по сектору
Не удалось учесть потребности конкретной компании-заказчика	16.7	21.1	0.0	20.0	25.0	23.1	41.7	20.0	9.1	10.0	19.4
Услуга была заказана впрок/на всякий случай	33.3	31.6	9.1	40.0	20.0	38.5	41.7	60.0	72.7	40.0	35.8
Соответствующим подразделениям компании-заказчика не хватило квалификации	27.8	21.1	27.3	20.0	25.0	23.1	8.3	0.0	9.1	10.0	19.4
Руководство компании-заказчика не отслеживало, внедрена ли услуга	5.6	15.8	54.5	13.3	25.0	7.7	8.3	20.0	0.0	30.0	17.2
Прочее	16.7	10.5	9.1	6.7	5.0	7.7	0.0	0.0	9.1	10.0	8.2

если вследствие неудачной попытки заказчику станет понятно, что работники соответствующих подразделений его компании не смогли надлежащим образом распорядиться тем, что предоставили им производители услуг, это не значит, что он сразу сможет определить, каких именно компетенций им не хватает. Если потребитель неопытный, следовательно, он пользовался только типовыми услугами, которые, скорее всего, и производил, и внедрял персонал его собственных подразделений. На эту работу подбирали людей с квалификацией, необходимой для применения типового блага, но недостаточной, чтобы воспользоваться инновацией. Однако каких именно компетенций не хватает, с первого раза может быть и не очевидно. Для выявления всех необходимых знаний и умений требуется более широкий опыт потребления услуг.

В-третьих, осознав, что нужно для решения проблемы, следует выбрать способ ее решения. Даже четкое понимание того, каких именно компетенций не хватает сотрудникам для полного внедрения результатов оказанных услуг, не приведет к их автоматическому появлению. Знания и умения не приходят сами, их нужно целенаправленно формировать. Наверно, в какой-то степени можно рассчитывать на самообразование работников, но лишь до определенных пределов. Значит, надо либо искать пути наращивания компетентности на основе аутсорсинга, т. е. отправить сотрудников на курсы повышения квалификации или организовать обучение на рабочем месте, либо нанять новых специалистов с лучшей подготовкой. Любой из способов требует времени и денежных затрат. Но главное — образование относится к категории доверительных благ: наниматель не может быть уверен, что приобретенные компетенции прежних сотрудников или знания новых достаточны для эффективного использования услуг. По свидетельству экспертов, встречались случаи, когда поиск и/или обучение сотрудников происходили в несколько итераций, методом последовательных приближений, по мере накопления опыта.

Без практики потребления сложно распознать, оценить и полноценно решить проблему недостаточной квалификации сотрудников заказчика, ответственных за внедрение услуг. Поэтому перечисленные «лакуны» устраняются постепенно, в процессе обучения на ошибках пользования услугами. Результатом такого обучения для компании заказчика становится повышение инновационности благодаря улучшению качества персонала, совершенствованию уровня его компетенций.

Отметим еще один аспект влияния обучения на ошибках, затрагивающий не исполнительский персонал, а, скорее, менеджмент компаний-потребителей. В табл. 14 показано, что более трети заказчиков приобретали услуги, которые были по большому счету им не нужны, а еще 17% не слишком следили за использованием результатов. До кризиса подобная ситуация была достаточно распространенной. В условиях бурного роста конъюнктурных доходов многие потребители заказывали

услуги, что называется, «впрок», «на всякий случай», «имитируя бурную деятельность», «чтобы выглядеть не хуже других» и т. п. Кроме того, заказывает услугу обычно руководитель компании, а использовать ее результаты поручает подчиненным, с которых потом не слишком строго спрашивает за внедрение приобретенной «на всякий случай» услуги.

Следует отметить, что подобное отношение не является специфичным для России. В развитых странах картина примерно такая же. Так, немецкие специалисты опубликовали в 2009 г. результаты эмпирического исследования, в котором участвовали 272 компании — пользователи интеллектуальных услуг [КГТ, 2009]. Обнаружилось, что оценка эффективности использования услуг, как до, так и после завершения проекта, потребителями более чем в половине случаев не ведется. Отсюда видно, что немецкие компании не сильнее российских озабочены эффективностью траты средств на приобретение услуг.

В России обучение менеджмента компаний-потребителей на данном типе ошибок было значительно ускорено кризисом. В поисках путей оптимизации издержек руководители компаний стали заказывать только те услуги, в которых действительно нуждаются. Это побуждает к более тщательному анализу эффективности сервисных инноваций, изучению каналов их влияния на деятельность компании-потребителя, взвешенной оценке собственных абсорбционных способностей.

Одновременно заказчики стали гораздо серьезнее относиться к использованию результатов оказания услуг. По словам экспертов, руководители компаний-потребителей теперь всегда требуют от подчиненных отчета о применении этих результатов, многие разработали систему поощрений к эффективному использованию услуг и наказаний за небрежное отношение к их внедрению.

Таким образом, стремление устранить ошибки руководства, связанные с применением услуг, породило целый ряд управленческих нововведений, которые улучшают общий уровень менеджмента инноваций.

Взаимовлияние инновационности заказчиков и производителей интеллектуальных услуг

Итак, мы выяснили, что приобретение опыта пользования интеллектуальными услугами способствует росту инновационности заказчика по следующим каналам:

- 1) Повышается качество и, следовательно, инновационность сопроизводимых и потребляемых заказчиком услуг.
- 2) У заказчика усиливается склонность к аутсорсингу услуг, благодаря чему средний уровень инновационности используемых им услуг возрастает.
- 3) Заказчик приобретает опыт усвоения непрофильных инноваций, что увеличивает его способность к абсорбции внешних инноваций в целом.

Табл. 15. **Становится ли заказчик более инновационным, используя результаты оказания интеллектуальных услуг?**
(% от общего числа опрошенных)

	Да	Нет
Услуги рекламы	61.2	38.8
Маркетинговые услуги	71.1	28.9
Услуги в области ИКТ	74.5	25.5
Аудиторские услуги	92.7	7.3
Услуги по подбору персонала	51.0	49.0
Инжиниринговые услуги	78.7	21.3
Юридические услуги	92.0	8.0
Дизайнерские услуги	70.6	29.4
Услуги в области операций с недвижимостью	75.6	24.4
Услуги финансового посредничества	87.3	12.7
Средневзвешенная по сектору	75.9	24.1

- 4) Негативный опыт, когда услуги надлежащего качества не смогли принести пользу компании из-за недостаточных компетенций сотрудников, ответственных за их внедрение, побуждает нанимать более квалифицированный персонал с лучшими способностями к абсорбции инноваций.
- 5) Стремление исправить ошибки руководства, допустившего неэффективное приобретение услуг и не осуществлявшего должный контроль за их использованием, повышает общий уровень менеджмента инноваций в компаниях-потребителях.

В итоге возникает целая сеть каналов, через которые сервисные инновации (кастомизи-

рованные услуги) повышают инновационность своих потребителей, а компании, избравшие дифференцированную стратегию, в случае ее успешного проведения укрепляют и расширяют свою клиентскую базу.

Большинство производителей уверенно утверждают, что приобщение к их услугам делает потребителей более продвинутыми (табл. 15).

Аналогичные эффекты отмечены и зарубежными исследователями, которые приводят многочисленные эмпирические свидетельства того, что сектор интеллектуальных услуг улучшает условия инновационной деятельности и стимулирует научно-технический прогресс [Antonelli, 1998; den Hertog, 2000; Haukness, 2000; Muller, Zenker, 2001; Tether, 2003; Koch, Stahlecker, 2006; Simmie, Strambach, 2006]. Они подчеркивают, что, благодаря участию в производстве и использовании инноваций, происходит «апгрейд» самого заказчика. В этом и заключается обратное влияние сервисных инноваций на сектор-пользователь.

Отметим также общеэкономические эффекты описанных стимулов к инновационному поведению, направленных от производителей интеллектуальных услуг к потребителям. Выше, в первом разделе отмечалось, что тенденция к кастомизации по мере прогресса постиндустриального общества будет нарастать и в других секторах. Причем данный тренд сопряжен не только с технологическими инновациями. Кардинальное изменение характера рынков сбыта обуславливает необходимость внедрения поставщиками индивидуализированной продукции соответствующих организационных, управленче-

Табл. 16. **Влияние инновационности заказчика на его потребность в интеллектуальных услугах (% от общего числа опрошенных) ***

	Услуги рекламы	Маркетинговые услуги	Аудиторские услуги	Услуги в области ИКТ	Услуги по подбору персонала	Инжиниринговые услуги	Услуги финансового посредничества	Юридические услуги	Услуги в области операций с недвижимостью	Дизайнерские услуги	Средневзвешенная по сектору
Расширяется ассортимент заказываемых услуг	32.0	42.6	25.5	50.9	53.6	41.1	45.5	25.5	31.4	30.5	38.1
Возрастает интерес к инновационным услугам	42.0	42.6	29.8	64.9	35.7	37.5	32.7	18.2	29.4	42.4	37.8
Увеличивается объем заказываемых услуг	34.0	24.1	31.9	57.9	41.1	19.6	43.6	27.3	11.8	22.0	31.5
Повышается степень индивидуализации запрашиваемых услуг	28.0	24.1	34.0	45.6	26.8	33.9	27.3	23.6	17.6	39.0	30.2
Увеличивается частота обращения	20.0	29.6	36.2	43.9	21.4	16.1	21.8	14.5	43.1	22.0	26.7
Растет степень вовлеченности заказчика в сопроизводство услуг	28.0	24.1	23.4	42.1	16.1	19.6	9.1	5.5	21.6	25.4	21.5
Не влияет	14.0	9.3	25.5	3.5	1.8	21.4	7.3	38.2	13.7	13.6	14.6
Снижается степень вовлеченности	4.0	0.0	6.4	7.0	7.1	5.4	0.0	1.8	2.0	5.1	3.9
Происходит смещение от индивидуальных услуг к стандартным	6.0	5.6	12.8	3.5	1.8	1.8	3.6	3.6	0.0	1.7	3.9
Уменьшается объем заказываемых услуг	0.0	1.9	4.3	0.0	3.6	0.0	0.0	3.6	3.9	1.7	1.9
Снижается частота обращения	0.0	1.9	2.1	0.0	1.8	0.0	1.8	1.8	2.0	3.4	1.5
Сокращается ассортимент	2.0	0.0	4.3	1.8	3.6	0.0	0.0	1.8	0.0	0.0	1.3
Падает интерес к инновационным услугам	0.0	1.9	2.1	0.0	0.0	1.8	1.8	0.0	0.0	1.7	0.9

* Сумма ответов превышает 100%, так как респонденты выбирали до трех вариантов ответа.

ских и маркетинговых инноваций, нацеленных на «штучную» работу с конкретным заказчиком. Можно сказать, что переход на постиндустриальные рельсы требует от производителей нового типа мышления.

С точки зрения формирования постиндустриального общества ценность интеллектуальных услуг состоит не только в том, что они становятся очагом масштабного кастомизированного производства, но и в стимулировании развития основ того самого постиндустриального мышления у потребителей, которое может им понадобиться в самом ближайшем будущем. Следовательно, развитие подобных услуг, помимо того что является источником постиндустриального типа экономического роста, еще и улучшает качество прогресса секторов-реципиентов.

Однако влияние сервисных инноваций на потребителей не является однонаправленным. Примечательно то, что заказчик, становясь более инновационным, в свою очередь стремится получить еще более продвинутое услуги. Об этом свидетельствует табл. 16.

Более 80% производителей утверждают, что с ростом инновационности заказчика увеличивается как ассортимент запрашиваемых услуг, так и частота их использования. Это самый эффективный способ приобретения опыта для потребителя. А опытный пользователь, понимающий и ценящий индивидуальный характер услуг, со своей стороны, стимулирует производителей создавать для него еще более продвинутое услуги, и процесс этот носит самоподдерживающийся характер.

Получается — в положительном смысле — замкнутый круг: пользование инновационными услугами повышает стимулы заказчика к инновациям, а растущая потребность заказчика в инновационных продуктах заставляет создавать более инновационные услуги, что, в свою очередь, усиливает инновационность производителя, и т. д. Неудивительно, что такой самовоспроизводящийся механизм рассматривается во многих странах как важнейший источник устойчивого экономического роста постиндустриального типа.

F

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

Дорошенко М.Е. (2010) Кризисные стратегии в секторе интеллектуальных услуг // Форсайт. Т. 4. № 1. С. 64–73.

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

Макаров В.Л., Клейнер Г.Б. (2007) Микроэкономика знаний. М.: Экономика.

Полтерович В.М. (2009) Проблема формирования национальной инновационной системы // Экономика и математические методы. Т. 45. № 2 (апрель-июнь). С. 3–18.

Хорос В. (2000) Постиндустриализм — испытание на прочность // Глобальное сообщество: новая система координат (подходы к проблеме). СПб.: Алетейя, с. 170.

Antonelli C. (1998) Localized technological change, new information technology and the knowledge-based economy: the European evidence // Journal of Evolutionary Economics. Vol. 8. P. 177–198.

Arrow K.J. (1962) The Economic Implications of Learning by Doing // Review of Economic Studies. Vol. 80. P. 155–173.

Audretsch D.B., Klomp L., Thurik R.A. (1999) Do Services Differ from Manufacturing? The Post-Entry Performance of Firms in Dutch Services // Audretsch D.B., Thurik R.A. (eds.) Innovation, Industry Evolution and Employment. Cambridge: Cambridge University Press. P. 230–252.

Balaz V. (2004) Knowledge-Intensive Business Services in Transition Economies // The Service Industries Journal. Vol. 24. № 4. P. 83–100.

Bansal H.S., Taylor S.F. (1999) The Service Provider Switching Model (SPSM): A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry // Journal of Service Research. Vol. 2. № 2. P. 200–218.

Barras R. (1986) Towards a Theory of Innovations in Services // Research Policy. Vol. 15. № 4. P. 161–173.

Bettencourt L.A., Ostrom A.L., Brown S.W., Roundtree R.T. (2002) Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services // California Management Review. Vol. 44. № 4. P. 100–128.

Bilderbeek R., den Hertog P. (1996) Innovation in Knowledge Intensive Business Services. Lessons from Case Studies. Paper for the Roskilde Seminar on Innovation in Business Services. Roskilde University.

Biyalogorsky E., Gerstner E., Weiss D., Xie J. (2005) The Economics of Service Upgrades // Journal of Service Research. Vol. 7. № 3. P. 234–244.

Bresnahan T.F. (2002) Prospects for an Information-Technology-Led Productivity Surge. NBER Chapters // Innovation Policy and the Economy. Vol. 2. P. 135–162.

Clark C. (1940) Conditions of Economic Progress. London: Macmillan.

Cohen W., Levinthal D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // Administrative Science Quarterly. Vol. 35. P. 128–152.

Evangelista R., Savona M. (1998) Patterns of Innovation in Services: The Results of Italian Innovation Survey. Paper presented at the 7th Annual RESER Conference, Berlin, 8–10 October.

Fisher A.G.B. (1939) Production, Primary, Secondary and Tertiary // Economic Record. № 15 (June). P. 24–38.

Gallouj F. (1997) Asymmetry of Information and the Service Relationship: Selection and Evaluation of the Service Provider // International Journal of Service Industry Management. Vol. 8. № 1. P. 42–64.

Gassmann O., Kausch C., Enkel E. (2007) Customer Integration in the Early Phase of the Innovation Process. <http://www.alexandria.unisg.ch/publications/17080>

Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. (1994) New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage.

- Haukness J. (2000) *Dynamic Innovation Systems: What is the Role of Services?* // Boden M., Miles I. (eds.) *Services and the Knowledge-based Economy*. London: Continuum.
- den Hertog P. (2000) *Knowledge Intensive Business Services as Co-producers of Innovation* // *International Journal of Innovation Management*. Vol. 4. № 4. P. 491–528.
- den Hertog P. (2002) *Co-producers of Innovation: On the Role of Knowledge-Intensive Business Services in Innovation* // Gadrey J., Gallouj F. *Productivity, Innovation and Knowledge in Services — New Economic and Socio-economic Approaches*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hipp C. (1999) *Knowledge-Intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production* // *AI&Society*. Vol. 13. № 1–2. P. 88–106.
- Hipp C. (2000) *Information Flows and Knowledge Creation in Knowledge-Intensive Business Services: Scheme for a Conceptualization* // Metcalfe J.S., Miles I. (eds.) *Innovation Systems in the Services Economy: Measurement and Case Study Analysis*. Boston: Kluwer Academic Publishers. P. 149–168.
- Hipp C., Grupp H. (2005) *Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies* // *Research Policy*. Vol. 34. № 4. P. 517–535.
- KIT (2009) *Knowledge Intensive Services Procurement Strategy. Results of Empirical Research in Current Practice and Implications for Organization*. Karlsruhe: Karlsruhe Institute of Technology. <http://www.ksri.kit.edu/Upload/Publications/70765f4b-10cc-4ce4-b874-04c3016ad158.pdf>
- Koch A., Stahlecker T. (2006) *Regional Innovation Systems and Foundation of Knowledge Intensive Business Services* // *European Planning Studies*. Vol. 14. № 2. P. 123–146.
- Koch A., Strotmann H. (2006) *Impact of Functional Integration and Spatial Proximity on the Post-Entry Performance of Knowledge Intensive Business Service Firms* // *International Small Business Journal*. Vol. 24. № 6. P. 610–634.
- Kuusisto A., Kuusisto J. (2007) *Use of Knowledge Intensive Business Services by SMEs – Some Policy Implications*. SC-Research. Lappeenranta University of Technology.
- Landry R., Amara N., Doloreux D. (2010) *Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients* // *The Service Industries Journal* 2010. iFirst Article. P. 1–30.
- Levitt T. (1972) *Production Line Approach to Service* // *Harvard Business Review*. September-October. P. 41–52.
- Marik V., Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. (2002) *Knowledge and Technology Integration in Production and Services: Balancing Knowledge and Technology in Product and Service Life Cycle*. IFIP TC5/WG5.3. Paper presented at the Fifth IFIP/IEEE International Conference on Information Technology for Balanced Automation Systems in Manufacturing and Services (BASYS'02), September 25–27, 2002. Cancun, Mexico.
- Miles I. (2007). *Business Services and their Users: A Literature Review* // Kox H., Rubalcaba L. (eds.) *Business Services in European Economic Growth*. London: Palgrave Macmillan. P. 39–61.
- Miles I. (2008) *Patterns of Innovation in Service Industries* // *IBM Systems Journal*. Vol. 47. № 1. P. 115–128.
- Miles I., Kastrinos N., Bilderbeek R., den Hertog P., Flanagan K., Huntink W. (1995) *Knowledge-Intensive Business Services: Their Role as Users, Carriers and Sources of Innovation*. Report to the EC DG XIII Sprint EIMS Programme. Luxembourg.
- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., den Hertog P. (1995) *Knowledge-Intensive Business Services. Users, Carriers and Sources of Innovation*. Manchester: PREST.
- Muller E., Zenker A. (2001) *Business Services as Actors of Knowledge Transformation: The Role of KIBS in Regional and National Innovation Systems* // *Research Policy*. Vol. 30. № 9. P. 1501–1516.
- Muller E., Doloreux D. (2007) *The Key Dimensions of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) Analysis: A Decade of Evolution*. Fraunhofer ISI Working Papers. Firms and Region. № U1/2007.
- Roth S., Woratschek H., Pastowski S. (2006) *Negotiating Prices for Customized Services* // *Journal of Service Research*. Vol. 8. № 4. P. 316–329.
- Sector Futures (2005). *The Knowledge-Intensive Business Services Sector*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/news/2004sep/eie2004_en/html
- Simmie J., Strambach S. (2006) *The Contribution of KIBS to Innovation in Cities: An Evolutionary and Institutional Perspective* // *Journal of Knowledge Management*. Vol. 10. № 5. P. 26–40.
- Strambach S. (1994) *Knowledge-Intensive Business Services in the Rhine-Neckar Area* // *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. Vol. 85. № 4 (November). P. 354–365.
- Sundbo J., Gallouj F. (2000) *Innovation as a Loosely Coupled System in Services* // Metcalfe S., Miles I. (eds.) *Innovation Systems in the Service Economy*. Dordrecht: Kluwer.
- Tether B.S. (2003) *The Sources and Aims of Innovation in Services: Variety between and within Sectors* // *Economics of Innovation and New Technology*. Vol. 12. № 6. P. 481–505.
- Tether B.S., Hipp C. (2000) *Competition and Innovation amongst Knowledge Intensive and Other Service Firms: Evidence from Germany* // Andersen B., Howells J., Hull R., Miles I., Roberts J. (eds.) *Knowledge and Innovation in the New Service Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Tether B.S., Hipp C., Miles I. (2001) *Standardisation and Particularization in Services: Evidence from Germany* // *Research Policy*. Vol. 30. P. 1115–1138.
- van der Haar J., Kemp R., Omta O. (2001) *Creating Value that Cannot be Copied* // *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. № 8. P. 627–636.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004) *The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model* // *Journal of Service Research*. Vol. 6. № 4. P. 324–335.
- 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*. № 10. P. 300–317.

Innovative Potential of the Knowledge-Intensive Services Sector in Russia

Marina Doroshenko

Head, Department for Analytical Research, Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University — Higher School of Economics, 20 Myasnitckaya str., Moscow, 101000, Russian Federation. E-mail: mdoroshenko@hse.ru

Abstract

Knowledge-intensive services (KIS) are featured by a high innovation performance thus being one of the key segments of the knowledge economy. This area is targeted by numerous studies primarily aimed at its qualitative characteristics.

Basing on data obtained from an annual monitoring survey of the KIS sector, performed by the HSE ISSEK since 2006, the author reveals the innovative capacity of the KIS and assesses the prospects for its further development.

The study shows that the evolution of the KIS sector is dominated by the two vectors, aimed respectively at standardizing and customizing services. The latter is especially gaining momentum. In this respect, distinction is a key competitive advantage for a service provider. Alongside with evolving innovation and diversified production, this trend will only increase. It is noteworthy that the recent

financial and economic crisis has significantly spurred the service firms' innovation activity.

A distinctive feature of the KIS sector is the ability to shape consumers' aptitude to innovation by the means of "smart" services. Accounting for a growing demand for product, organizational, governance and marketing innovations aimed at dealing with the specific customer, the agenda towards customization will be also accepted by other sectors. This makes a significant contribution to evolving economics of knowledge.

Such a context requires changing manufacturers' patterns of thought. In this sense KIS serve as an effective tool to foster innovative behavior. In parallel with the widening customers' propensity to innovate the range of services and demand for them are also growing thus motivating manufacturers to develop more advanced services. This process thus is self-reinforcing.

Keywords

knowledge-intensive business services, innovation activity, innovation performance, service innovation, standard services, service industrialization, customization, co-production of services

References

- Antonelli C. (1998) Localized technological change, new information technology and the knowledge-based economy: the European evidence. *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 8, pp. 177–198.
- Arrow K.J. (1962) The Economic Implications of Learning by Doing. *Review of Economic Studies*, vol. 80, pp. 155–173.
- Audretsch D.B., Klomp L., Thurik R.A. (1999) Do Services Differ from Manufacturing? The Post-Entry Performance of Firms in Dutch Services. *Innovation, Industry Evolution and Employment*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 230–252.
- Balaz V. (2004) Knowledge-Intensive Business Services in Transition Economies. *The Service Industries Journal*, vol. 24, no 4, pp. 83–100.
- Bansal H.S., Taylor S.F. (1999) The Service Provider Switching Model (SPSM): A Model of Consumer Switching Behavior in the Services Industry. *Journal of Service Research*, vol. 2, no 2, pp. 200–218.
- Barras R. (1986) Towards a Theory of Innovations in Services. *Research Policy*, vol. 15, no 4, pp. 161–173.
- Bettencourt L.A., Ostrom A.L., Brown S.W., Roundtree R.T. (2002) Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, vol. 44, no 4, pp. 100–128.
- Bilderbeek R., den Hertog P. (1996) Innovation in Knowledge Intensive Business Services. Lessons from Case Studies. Paper presented at the *Roskilde Seminar on Innovation in Business Services*, Roskilde University.
- Biyalogorsky E., Gerstner E., Weiss D., Xie J. (2005) The Economics of Service Upgrades. *Journal of Service Research*, vol. 7, no 3, pp. 234–244.
- Bresnahan T.F. (2002) Prospects for an Information-Technology-Led Productivity Surge. NBER Chapters. *Innovation Policy and the Economy*, vol. 2, pp. 135–162.
- Clark C. (1940) *Conditions of Economic Progress*, London: Macmillan.
- Cohen W., Levinthal D. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 128–152.
- den Hertog P. (2000) Knowledge Intensive Business Services as Co-producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, no 4, pp. 491–528.

- den Hertog P. (2002) Co-producers of Innovation: On the Role of Knowledge-Intensive Business Services in Innovation. *Productivity, Innovation and Knowledge in Services — New Economic and Socio-economic Approaches* (eds. J. Gadrey, F. Gallouj), Cheltenham: Edward Elgar.
- Doroshenko M.E. (2007) Intellektual'nye uslugi segodnya i zavtra [Knowledge-Based Services: Today and Tomorrow]. *Foresight-Russia*, vol. 1, no 2, pp. 37–45.
- Doroshenko M.E. (2010) Krizisnye strategii v sektore intellektual'nykh uslug [Crisis Strategies in the Sector of Knowledge-Intensive Services]. *Foresight-Russia*, vol. 4, no 1, pp. 64–73.
- Doroshenko M.E., Suslov A.B. (2008) Sektor intellektual'nykh uslug: perspektivy razvitiya i stsennarnyi analiz [The Sector of Intellectual Services: Prospects of Development and Scenario Analysis]. *Foresight-Russia*, vol. 2, no 2, pp. 18–35.
- European Commission (2005) *Sector Futures. The Knowledge-Intensive Business Services Sector*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Available at: http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/news/2004sep/eie2004_en/html (accessed 30 November 2011).
- Evangelista R., Savona M. (1998) Patterns of Innovation in Services: The Results of Italian Innovation Survey. Paper presented at the 7th Annual RÉSÉER Conference, Berlin, 8–10 October, 1998.
- Fisher A.G.B. (1939) Production, Primary, Secondary and Tertiary. *Economic Record*, no 15, p. 24–38.
- Gallouj C. (1997) Asymmetry of Information and the Service Relationship: Selection and Evaluation of the Service Provider. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, no 1, p. 42–64.
- Gassmann O., Kausch C., Enkel E. (2007) *Customer Integration in the Early Phase of the Innovation Process*. Available at: <http://www.alexandria.unisg.ch/publications/17080> (accessed 30 November 2011).
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M. (1994) *New Production of Knowledge: Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London: Sage.
- Haukness J. (2000) Dynamic Innovation Systems: What is the Role of Services? *Services and the Knowledge-based Economy* (eds. M. Boden, I. Miles), London: Continuum.
- Hipp C. (1999) Knowledge-Intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production. *AI&Society*, vol. 13, no 1–2, pp. 88–106.
- Hipp C. (2000) Information Flows and Knowledge Creation in Knowledge-Intensive Business Services: Scheme for a Conceptualization. *Innovation Systems in the Services Economy: Measurement and Case Study Analysis* (eds. J.S. Metcalfe, I. Miles), Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 149–168.
- Hipp C., Grupp H. (2005) Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies. *Research Policy*, vol. 34, no 4, pp. 517–535.
- Khoros V. (2000) Postindustrializm — ispytanie na prochnost' [Post-Industrialism — A Reliability Proofing]. *Global'noe soobshchestvo: novaya sistema koordinat (podkhody k probleme)* [Global Community: A New Reference Frame (Approaches to the Problem)], Saint-Petersburg: Aleteiya.
- KIT (2009) *Knowledge Intensive Services Procurement Strategy. Results of Empirical Research in Current Practice and Implications for Organization*, Karlsruhe: Karlsruhe Institute of Technology. Available at: <http://www.ksri.kit.edu/Upload/Publications/70765f4b-10cc-4ce4-b874-04c3016ad158.pdf> (accessed 30 November 2011).
- Koch A., Stahlecker T. (2006) Regional Innovation Systems and Foundation of Knowledge Intensive Business Services. *European Planning Studies*, vol. 14, no 2, pp. 123–146.
- Koch A., Strotmann H. (2006) Impact of Functional Integration and Spatial Proximity on the Post-Entry Performance of Knowledge Intensive Business Service Firms. *International Small Business Journal*, vol. 24, no 6, pp. 610–634.
- Kuusisto A., Kuusisto J. (2007) *Use of Knowledge Intensive Business Services by SMEs – Some Policy Implications*. SC-Research, Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Landry R., Amara N., Doloreux D. (2010) Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients. *The Service Industries Journal 2010*, iFirst Article, pp. 1–30.
- Levitt T. (1972) Production Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, September–October, pp. 41–52.
- Makarov V.L., Kleiner G.B. (2007) *Mikroekonomika znaniy* [Micro-Economics of Knowledge], Moscow: Ekonomika.
- Marik V., Camarinha-Matos L.M., Afsarmanesh H. (2002) Knowledge and Technology Integration in Production and Services: Balancing Knowledge and Technology in Product and Service Life Cycle. IFIP TC5/WG5.3. Paper presented at the *Fifth IFIP/IEEE International Conference on Information Technology for Balanced Automation Systems in Manufacturing and Services (BASYS'02)*, September 25–27, 2002, Cancun, Mexico.
- Miles I. (2007) Business Services and their Users: A Literature Review. *Business Services in European Economic Growth* (eds. H. Kox, L. Rubalcaba), London: Palgrave Macmillan, pp. 39–61.
- Miles I. (2008) Patterns of Innovation in Service Industries. *IBM Systems Journal*, vol. 47, no 1, pp. 115–128.
- Miles I., Kastrinos N., Bilderbeek R., den Hertog P., Flanagan K., Huntink W. (1995) *Knowledge-Intensive Business Services: Their Role as Users, Carriers and Sources of Innovation (Report to the EC DG XIII Sprint EIMS Programme)*, Luxembourg.
- Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., den Hertog P. (1995) *Knowledge-Intensive Business Services. Users, Carriers and Sources of Innovation*, Manchester: PREST.
- Muller E., Doloreux D. (2007) The Key Dimensions of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) Analysis: A Decade of Evolution. *Fraunhofer ISI Working Papers. Firms and Region*, no U1/2007.
- Muller E., Zenker A. (2001) Business Services as Actors of Knowledge Transformation: The Role of KIBS in Regional and National Innovation Systems. *Research Policy*, vol. 30, no 9, pp. 1501–1516.
- Polterovich V.M. (2009) Problema formirovaniya natsional'noi innovatsionnoi sistemy [Problem of Shaping National Innovation System]. *Ekonomika i matematicheskie metody*, vol. 45, no 2, pp. 3–18.
- Roth S., Woratschek H., Pastowski S. (2006) Negotiating Prices for Customized Services. *Journal of Service Research*, vol. 8, no 4, pp. 316–329.
- Simmie J., Strambach S. (2006) The Contribution of KIBS to Innovation in Cities: An Evolutionary and Institutional Perspective. *Journal of Knowledge Management*, vol. 10, no 5, pp. 26–40.
- Strambach S. (1994) Knowledge-Intensive Business Services in the Rhine-Neckar Area. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 85, no 4, pp. 354–365.
- Sundbo J., Gallouj F. (2000) Innovation as a Loosely Coupled System in Services. *Innovation Systems in the Service Economy* (eds. S. Metcalfe, I. Miles), Dordrecht: Kluwer.
- Tether B.S. (2003) The Sources and Aims of Innovation in Services: Variety between and within Sectors. *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 12, no 6, pp. 481–505.
- Tether B.S., Hipp C. (2000) Competition and Innovation amongst Knowledge Intensive and Other Service Firms: Evidence from Germany. *Knowledge and Innovation in the New Service Economy* (eds. B. Andersen, J. Howells, R. Hull, I. Miles, J. Roberts), Cheltenham: Edward Elgar.
- Tether B.S., Hipp C., Miles I. (2001) Standardisation and Particularization in Services: Evidence from Germany. *Research Policy*, vol. 30, pp. 1115–1138.
- van der Haar J., Kemp R., Omta O. (2001) Creating Value that Cannot be Copied. *Industrial Marketing Management*, vol. 30, no 8, pp. 627–636.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004) The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, vol. 6, no 4, pp. 324–335.
- 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*, no 10, pp. 300–317.