

УДК 338.46

М. С. ШИРОКОВА

СЕРВІСІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ПЕРСПЕКТИВНА БІЗНЕС-ПРАКТИКА

У статті надано визначення процесу сервісизації, розглянуто основні напрями сервісизації підприємницьких структур та економічну ефективність реалізації цієї стратегії. Описано рушійні сили, переваги, можливості й фактори, що уповільнюють сервісизацію. Зокрема, розкрито сутність так званого «парадоксу послуг». Викладено результати емпіричних досліджень організацій, що обрали стратегію сервісизації, які були здійснені провідними європейськими вченими.

Ключові слова: сервісизація, сервісна економіка, сервісна діяльність, підприємницькі структури, послуга, парадокс послуг, бізнес-стратегія.

Основною рисою сучасного суспільства є якісна зміна складу та структури виробництва й відповідно розподілу та обміну його результатів. Зокрема, ми є свідками якісного й кількісного зростання невиробничої сфери, що орієнтується на надання послуг. Сьогодні активно розвивається сектор нових послуг, які укорінюються в технологічних можливостях виробництва, що надає додаткові можливості зростання компаніям, які втілюють цю стратегію для створення нових стійких джерел доходу. Така взаємодія між виробництвом і послугами, можливо, помітна не відразу, але шлях їхнього симбіозу вже тепер формує майбутнє виробництва. Тісний зв'язок послуг із продуктами знаходить своє вираження в концепції сервісизації, в якій ідеться про перехід від транзакційних відносин (просто продати продукт) до відносин на основі бізнес-моделі надання можливостей, що включає як довгострокові, так і стимулюючі контракти за системою «pay-as-you-go» (оплата продуктів і послуг мірою використання). У сервісній економіці, на відміну від індустріальної, підприємці зорієнтовані на підвищення ефекту корисності для споживачів, а не на максимізацію випуску товарної маси.

Істотна значущість вирішення питань генезису теорії та практики сервісизації підприємницьких структур, складність, багатоплановість і недостатня розробленість проблеми, наявність невирішених та дискусійних питань зумовили актуальність цього дослідження.

Зарубіжні та вітчизняні економісти й соціологи вже кілька десятиліть досліджують домінуюче становище сфери послуг у структурі сучасних економічних систем. У працях Е. Нілі, Г. Гебауера, Т. Бейнса, Л. Донскової, В. Смірнова та інших наголошено на посиленні ролі сфери послуг, яка забезпечує розвиток людського капіталу та все більше впливає на функціонування матеріального виробництва, що, у свою чергу, сприяє збіль-

шенню вільного часу, є найважливішим елементом формування якості життя та забезпечує сталий економічний розвиток.

Разом з тим, необхідно зазначити, що для підприємців і бізнесменів сфера послуг перетворюється на простір ефективного застосування традиційних і перспективних нематеріальних форм капіталу, тому з'являється необхідність досліджувати механізми реалізації стратегії сервісизації підприємницьких структур, яка забезпечує можливість найбільш повного задоволення потреб клієнтів і підвищення завдяки цьому конкурентоспроможності на ринку.

Метою статті є визначення основних напрямів сервісизації підприємницьких структур та економічної ефективності реалізації цієї стратегії.

Бурхливий розвиток сервісної економіки спонукав до нового розуміння соціально-економічного прогресу, який став визначатися не стільки темпами кількісного зростання, скільки соціальними показниками, що стало передумовою відходу від масового створення стандартизованих благ як основи добробуту суспільства й переходу на підвищення якості життя. Сфера послуг перетворюється на великого посередника між виробниками реальних товарів та їхніми споживачами, посилюється кастомізація бізнесу і його орієнтація на індивідуального споживача. Об'єднання пропозиції продуктів і послуг стає популярною інноваційною бізнес-стратегією, оскільки виробничі підприємства функціонують в умовах конкурентної глобальної економіки, де продукти стають усе більш комерціалізованими.

Дійсно, останні дані показують, що у світі більше ніж третина великих виробничих фірм пропонують послуги, при цьому їх частка в західних країнах збільшилася до майже 60%, частка продажу послуг для середньо-сервісизованого виробника досягла 31% [3, с. 4]. Усе це свідчить про те, що інноваційні послуги не тільки поширюються, а й стають важливим фактором ефективної діяльності.

Термін «сервісизація» бере свій початок у маркетингових дослідженнях 1980-х і 1990-х рр. і має широке визнання серед бізнес-дослідників. У сучасній літературі існує цілий ряд визначень цього феномена, спільним моментом яких є орієнтація на пропозицію тих або інших послуг на додаток до фізичних продуктів з метою створення додаткової вартості. У цій статті ми спираємося на визначення, наведене у звіті голландської компанії Atos Consulting: сервісизація являє собою процес перетворення, у межах якого виробничі компанії обирають також і орієнтацію на послуги або розробляють нові та більш якісні послуги з метою задоволення потреб клієнтів, підвищення продуктивності фірми й досягнення конкурентних переваг [6, с. 6].

Тобто фундаментальний принцип сервісизації полягає у з'ясуванні того, яким чином клієнт буде використовувати продукт або послугу компанії, що підвищує цінність її пропозиції. Це вимагає більш глибокого розуміння клієнтів, їхніх уподобань і ділових амбіцій. Більше того, конкуре-

нтні переваги й найкращі характеристики приховані саме в уявленнях замовника, які формують основу для нового типу взаємодій із клієнтами, за якого фірма стає не тільки постачальником, а й стратегічним партнером. Кінцевим наслідком сервісизації стає те, що продукція та послуги одержують усе більш інтегровані, досконалі рішення. Модель сервісизації пропонує альтернативний шлях для промислової стратегії, коли виробництво товарів стає все більше витонченим, а послуги більше не розглядають з позиції логіки минулого «або-або», а скоріше як доповнення до існуючої практики. Як засіб конкуренції з більш низькими зовнішніми витратами виробництва ця стратегія може мати життєво важливе значення для майбутнього підприємницьких структур. Безумовно, для цього необхідним є зрушення в способі мислення, організаційній структурі та механізмі управління.

Існує багато прикладів міжнародних компаній, які були трансформовані в цьому напрямі: IBM, Rolls-Royce, Royal Ahrend, Bosch, Siemens, Xerox, British Airways, MAN Track and Bus тощо. Результати обстеження провідних організацій, які обрали орієнтацію на сервісизацію, яке було проведене британськими вченими у 2013 р., доводять, що сервісизація забезпечує щорічне зростання бізнесу на 5–10%. Коли ж стратегія стає сталою, доходи від продуктів і послуг зазвичай діляться в співвідношенні 50/50. Клієнти в результаті сервісизації скорочують витрати на 25–30% завдяки зростанню свого бізнесу, який надає послуги кінцевим споживачам. Крім того, компанії, які стали клієнтами фірм, що обрали шлях сервісизації, також змогли поліпшити свої фінансові структури, знизити ризики й підвищити ефективність управління активами [5, с. 3].

Про причинно-наслідковий вплив сервісизації на діяльність фірми також свідчать результати дослідження, яке було здійснене французькими вченими М. Крозетом та Е. Мілетом [2, с. 8]. Вони з'ясували, що фірми, які починають продавати послуги, отримують зростання прибутковості на рівні 3,7–5,3%, зайнятості – на 30%, загального обсягу продажів – на 3,7%, обсягу продажів товарів – на 3,6%. Для більшості обстежених фірм-виробників зрушення в бік послуг неухильно зростає. Переваги стратегії сервісизації для виробничих підприємницьких структур, що обрали сервісну бізнес-модель розвитку, та їх безпосередніх клієнтів залежно від характеру поведінки на ринку ілюструє табл. 1.

Діяльність з надання послуг охоплює всі сектори, сфери і комплекси економіки. Підприємницькі структури, що здійснюють таку діяльність, мають різноякісні характеристики, різні цільові настанови та неоднакові поведінкові мотиви. Внутрішнім джерелом, стратегічним ресурсом, фактором розвитку сервісизації стає підприємництво як організаційно-господарська творчість, яка докорінно відрізняється від простої ділової активності, заснованої на використанні готових і перевірених схем дій.

Таблиця 1

Переваги стратегії сервісизації

Стратегії	Для клієнтів	Для провайдерів
Стратегія виживання Поліпшення бізнес-ефективності, економії коштів та передбачуваності	Поліпшення управління фінансами, ризиками й активами шляхом: <ul style="list-style-type: none"> • первісної економії витрат; • подальшого зниження витрат; • переведення фіксованих витрат у передбачувані змінні витрати; • підвищення рівня безпеки активів; • підвищення надійності активів; • покращення в безпеці; • поліпшення стану навколишнього середовища (наприклад, витрат на енергію); • організаційні зміни 	Поліпшення комерційної життєздатності шляхом: <ul style="list-style-type: none"> • відповідності споживчому попиту; • блокування конкурентів; • рівномірному потоку доходів; • відповідності законодавству; • розширення життєвого циклу продукту
Стратегія прориву Поліпшення конкурентоспроможності бізнесу, спрямованості і зростання	Поліпшення спрямованості, інвестування та продуктивності шляхом: <ul style="list-style-type: none"> • зосередження на ключових компетенціях; • вищого обсягу капітальних вкладень; • прийняття вдосконалених технологій і доступу до партнерських навичок; • покращення якості обслуговування кінцевого користувача 	Поліпшення зростання шляхом: <ul style="list-style-type: none"> • більш тісного зв'язку з клієнтами; • ринкової адаптації продуктових інновацій; • ринкової адаптації інновацій у бізнес-процесах; • зростання доходів клієнтів; • залучення нових клієнтів; • покращення дизайну продукту

Джерело: [5, с. 14].

Підприємництво, з одного боку, змінює процес надання послуг (робить його більш технологічним) і збагачує їх зміст, а з іншого – саме змінюється в результаті споживання послуг у процесі формування нематеріальних форм капіталу. Багато типів організацій надають послуги, проте, наша увага зосереджена тільки на тих, які трансформують свої орієнтовані на виробництво бізнес-моделі в моделі, що зосереджені на послугах. Ці передові підприємницькі структури воліють презентувати себе як сервіс-партнерів або провайдерів, а не просто виробників, і тому застосовувати до них термін «сервісна компанія» не зовсім коректно.

Зазвичай виробники надають як базові послуги (запасні частини до продукції), так і проміжні (технічне обслуговування й ремонт), обидва типи яких самі по собі спираються певною мірою на технології та не привносять доданої вартості в продукт. Стратегія сервісизації дає змогу компаніям створити систему «продукт – сервіс», яка може підвищити цінність їх пропозиції.

У науковій літературі запропоновано різні типи комбінацій «продукт – послуга». Так, Р. Оліва і Р. Калленберг класифікують їх відповідно до

етапів циклу реалізації та використання продукту: обслуговування клієнтів для стимулювання продажів; послуги, що супроводжують продукт, для забезпечення його належного функціонування; підтримка клієнтів для підвищення ефективності їх діяльності [4, с. 165]. А. Бувілард пропонує трирівневий підхід до класифікації послуг: традиційні послуги життєвого циклу, удосконалені технічні послуги та бізнес-послуги [1, с. 2]. Перші два види обслуговування безпосередньо пов'язані з продуктом на основі традиційних бізнес-моделей, а бізнес-послуги, навпроти, непрямо пов'язані з продуктом і засновані на моделі сервісизації.

Сервісизація не тільки кардинально змінює пропозицію виробників, а й сам процес ведення бізнесу. І навіть якщо цей внутрішній процес сервісизації розроблений і реалізований правильно, результати можуть бути контрпродуктивними та руйнівними для бізнесу й клієнтської бази. До того ж, фірма, що пропонує широкий спектр послуг, може мати фрагментовані сервісні операції, непрозору організацію послуг, а також безсистемний розвиток послуг, що не дає змоги досягти цільових показників продажів і рентабельності. Поряд з очікуваними стратегічними й економічними вигодами, як свідчать нещодавні дослідження, існує ряд перешкод для реалізації стратегії сервісизації, які призводять до потенційного зниження ефективності діяльності. У науковій літературі цей феномен дістав назву «парадоксу послуг». Його сутність полягає в тому, що між прибутковістю й масштабом сервісної діяльності існує позитивний, але нелінійний взаємозв'язок: початкові рівні обслуговування призводять до збільшення рентабельності, а далі спостерігається період відносного занепаду, перш ніж позитивний взаємозв'язок між масштабами сервісної діяльності та рентабельністю проявиться знову [3, с. 10]. Важливо, щоб число й спектр пропонованих послуг не були єдиною рисою сервісизації фірми, оскільки їх збільшення (широта послуг) має негативний вплив на прибутковість і ринкову вартість компанії, а збільшення глибини послуг, вимірюване повнотою їх пропозиції, призводить до стійкого зростання доходів.

Емпіричний аналіз показує, що продукція й послуги виступають як взаємодоповнюючі фактори доходу, даючи змогу уникнути замінності продуктів послугами. Крім того, трудомісткі послуги, які передбачають вищий рівень близькості до клієнта, надалі стимулюють продажі продукту. Сервісизація передбачає не тільки перехід до просунутих послуг, а й використання знань, отриманих з найбільших передових сервісних договорів і рішень. Виходячи з вищесказаного, для підвищення соціально-економічної ефективності на основі стратегії сервісизації підприємницькі структури повинні орієнтуватися на формування необхідного потенціалу всередині організації, що відповідає вимогам, які висувають до соціально значущих і відповідальних проектів. Крім того, можлива інтеграція з іншими господарюючими суб'єктами сфери послуг або організаціями інших галузей, а також виділення з найбільших підприємницьких структур окремих компаній,

які орієнтовані на задоволення конкретного сегмента ринку й спеціалізуються на наданні подібних видів послуг.

Висновки. Ефективність сервісної діяльності підприємницьких структур супроводжується розширенням їх соціально-економічного змісту й появою нових факторів функціонування та розвитку. Для досягнення успіху підприємницька структура повинна не тільки переорієнтувати свою пропозицію з продукто-орієнтованої на продукто-сервісну, а й змінити свою бізнес-модель. Зрозуміло, що рішення про сервісизацію не можна вважати просто дихотомічним вибором «так-або-ні». Фірми-виробники повинні вирішити, чи варто впроваджувати інноваційні продукти й послуги разом та яку бізнес-модель прийняти, при цьому важливо враховувати вплив цих рішень як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Правильно втілена стратегія сервісизації може створити довгострокові відносини між провайдерами й споживачами та спродувати більш збалансоване й стале зростання в усіх галузях економіки.

Список використаної літератури

1. Beauvillard A. Achieving Excellence in After-Sales Services. A Primer for Industrial Companies / Beauvillard A. et al. – Boston : BCG, 2009. – 14 p.
2. Crozet M. Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance / M. Crozet, E. Milet. – Geneva : Université de Genève, 2015. – 36 p.
3. Visnjic I. Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance / I. Visnjic, B. Van Looy // Journal of Operations Management. – 2013 – № 31 (4). – P. 169–180.
4. Oliva R. Managing the transition from product to services / R. Oliva, R. Kallenberg // International Journal of Service Industrial Management. – 2003. – № 14 (2). – P. 160–172.
5. Servitization impact study: How UK based manufacturing organisations are transforming themselves to compete through advanced services. – Birmingham, UK : Aston Business School, 2013. – 24 p.
6. Servitization in Product Companies. Creating business value beyond products. – Utrecht : Atos Consulting, 2011. – 28 p.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2016.

Широкова М. С. Сервисизация предпринимательских структур как перспективная бизнес-практика

В статье дано определение процесса сервисизации, рассмотрены основные направления сервисизации предпринимательских структур и экономическая эффективность реализации этой стратегии. Описаны движущие силы, преимущества, возможности и факторы, замедляющие сервисизацию. В частности, раскрыта сущность так называемого «парадокса услуг». Представлены результаты эмпирических исследований организаций, выбравших стратегию сервисизации, осуществлённых ведущими европейскими учеными.

Ключевые слова: сервисизация, сервисная экономика, сервисная деятельность, предпринимательские структуры, услуга, парадокс услуг, бизнес-стратегия.

Shyrokova M. Servitization Business Organizations as a Promising Business Practice

The paper analyses the phenomenon of manufacturers business models shifting to add a services dimension to their product offering. Servitization has allowed manufacturers to maintain their competitive advantage in the face of competitive pressures arising from globalisation, and at the same time create greater value for customers. Servitization is seen as the process of increasing value by adding services to products. It is a means to create value-added capabilities that are distinctive and sustainable over competitors. The author claims that the process of servitization can be seen as the development of an organization's innovation capabilities in the sense that, rather than merely offering products, it can provide customers with complete product-service systems. It is normally configured as a process of innovation as part of the business model of an organization, which would lead to improved performance and customer satisfaction, as well as enhanced competitive advantage.

It is stated, that in their approach towards a successful servitization process, companies need to redesign their business model. The addition of service offerings to the portfolio of traditionally product-oriented companies is of growing importance, with innovative new business models and organizational structure. Although success does not come automatically, there is ample proof that servitization can create significant value. But the business model has to be reviewed fundamentally and the organization has to be transformed to develop these services to benefit from this new business. If the transformation is not executed in a fundamental way, than servitization could prove a risky endeavor, which ultimately might endanger the continuity of the firm. Especially at higher servitization maturity levels, services are no longer a department, but must become a state of mind.

Contrary to the expected strategic and economic benefits, recent findings warn of implementation hurdles that lead to a potential performance decline, the so-called «service paradox». Empirical analysis reveals a positive yet non-linear relationship between profitability and the scale of service activities: while initial levels of servicing result in an increase in profitability, a period of relative decline is observed before the positive relationship between the scale of service activities and profitability unfolds again. The number and range of services offered should therefore not be a sole proxy of a firm's servitization efforts. Furthermore, servitization is not only a matter of moving from less to more advanced services but also about utilizing the knowledge gained from the largest, most advanced service contracts and solutions.

Key words: *servitization, service economy, service activities, business structures, services, service paradox, business strategy.*