

3.5. Стратегічне управління ІТ-компанією в умовах «сервісної економіки»

У сучасній економічній парадигмі відбувся значний зсув, що потребує уваги та аналізу вченими. Дані зміни пов'язують із явищем «сервісної революції». С. Варго та Р. Лучш [22] висувають тезу про початок домінування сервісу як основного елемента обміну між фірмами та клієнтами, що характеризується розмитими границями між товарами і послугами, та неефективністю розподілу товарів та послуг за традиційними критеріями. Таким чином, фізичний товар розглядається у якості носія сервісу, який власне і має користь для споживача.

Остання теза активно підтверджується прикладом інформаційних технологій (ІТ), які виступають носієм сервісу. ІТ мають здатність до створення, трансформації та передачі інформації, що дозволяє компаніям надавати послуги власним клієнтам [1]. Розробки у галузі оцифрування інформації та розвиток засобів обчислювальної техніки та телекомунікацій підвищили рівень мобільності та неподільності інформації (у контексті зменшення необхідних джерел інформації), що у свою чергу змінило підхід до способу створення цінності в економіці [2]. М. Савней та Д. Паріх [2] стверджують, що економічна цінність напряму пов'язана із цінністю інформації: «цінність створюється там, де створюється інформація». В цілому, інформаційні технології дозволяють компаніям створювати більш складні взаємозв'язки із споживачами (взаємодія, що потребує більшу кількість інформації) та на більшій відстані від розташування компанії [3].

У зв'язку із переходом до сервісної економіки необхідно визначити дану категорію та пов'язане із нею поняття послуги. За Ф. Котлером [4], послуга – це будь-який захід чи зиск, котрі одна сторона може запропонувати іншій та які у більшості випадків є нематеріальними та не приводять до оволодіння чимось. Слід зазначити, що дане визначення підкреслює той факт, що матеріальний носій послуги є необов'язковим та другорядним у порівнянні з благом (корисністю), яке отримує споживач.

Щодо сервісу, то аналіз, проведений В. О. Костенко [5], висуває тезу, що сервісу відповідає процес надання послуги, а послуга, у свою чергу, відповідає благу, яке отримує споживач. Важливим є твердження Дроздовської Л. П. [6], що послуга злита із об'єктом, здатна накопичуватись, передаватись в тому числі за допомогою грошово-фінансових та інформаційних інструментів. Даний висновок підтверджується аналізом послуг з надання знань та охорони здоров'я: людина накопичує знання, навички та життєві ресурси організму. Тому сервіс, як процес надання послуг, має власну капіталізацію для організації чи навіть окремої людини – тобто додає їй ресурсів, які потім можна використати [7].

Таким чином, сервіс є процесом надання послуги та має власну капіталізацію. Послуга, у свою чергу, маючи цінність, надає споживачу певне благо.

Сервісна економіка підкреслює той факт, що критично важливим є розуміння потреб споживача та надання послуг (власне це і є сервіс) найбільш ефективним способом: розвиток взаємовідносин із споживачем, підвищення рівня його задоволеності, зміни ціни з проміжком часу, створення лояльності та, як результат, збільшення власних прибутків [1].

Е. Г. Піпко [8], розглядаючи стратегічне управління сервісною діяльністю, визначила його як «сукупність форм, методів, способів та елементів управління, завдяки яким створюється концепція та стратегічний план розвитку підприємства, а також визначається ефективність його функціонування». Запропоноване визначення є досить близьким до традиційного, враховуючи наявність керівництва (органів управління), керовану систему (наявні ресурси та перспективи розвитку), безпосередньо об'єкт управління (стратегічні позиції підприємства та конкурентні переваги). Головною особливістю є орієнтованість на ринок, клієнта.

Отже, сучасні ІТ-компанії повинні більше концентруватися на споживачі, ніж на товарі, що виробляється, чи послугі, що надається. Як зазначають Р. Т. Ласт, К. Н. Лемон та В. А. Зейсамл [9], здатність отримувати інформацію щодо споживача, управляти нею та моделювати дає можливість розвивати та підтримувати вигідні взаємини із споживачами, що є базисом для створення

конкурентної переваги сервісно-орієнтованими фірмами. Як результат, маркетинг таких організацій повинен бути зміщений в сторону максимізації вигідності таких відносин [1].

Дана особливість значною мірою впливає на процес формування стратегії організації та її реалізації (рис. 1).

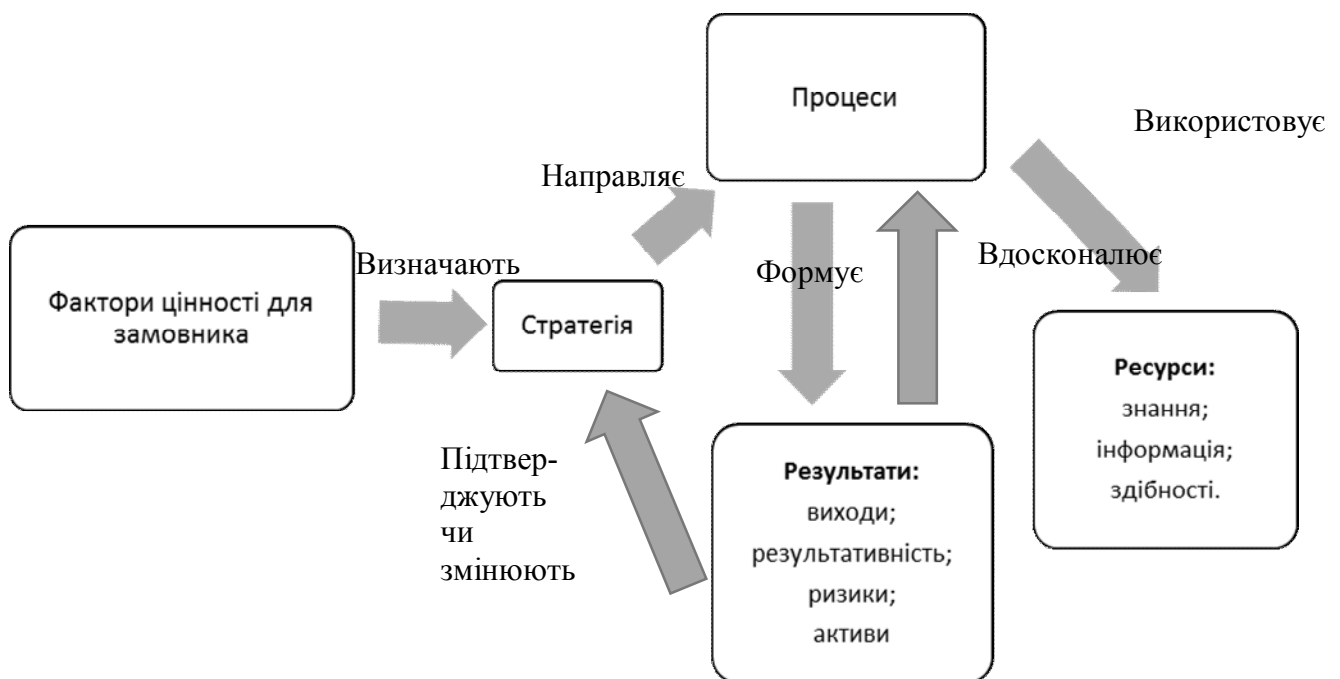


Рис. 1. Розробка стратегії сервісно-орієнтованої компанії [10]

На рис. 1 зображено сутність формулювання стратегії для компанії, основна діяльність якої є надання послуг. Перш за все, компанія аналізує фактори, які формують цінність для споживача. Як зазначалося раніше, саме споживач є ключовою фігурою сучасної економіки. Якщо звернутися до періодизації стратегічного управління, то даний етап відповідає аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ: компанія визначає які є потреби на ринку та можливості їх задоволення.

Після першого аналітичного етапу організація повинна визначити власну стратегію: встановити цілі, завдання та метрики для оцінки їх досягнення. Дані процеси повністю відповідають класичним стадіям стратегічного управління: визначення цілі та обрання відповідної стратегії.

Обрана стратегія повинна бути реалізована. Для досягнення встановленої цілі та завдань керівництво та менеджери відповідних ланок завчасно формують бізнес-процеси різних рівнів. Виконання бізнес-процесів потребує певних ресурсів, інакше відповідальні за конкретний бізнес-процес особи не зможуть його виконати, а, отже, і реалізувати стратегію.

Виконуючи бізнес-процеси (надаючи сервіс) організація отримує певні результати. Перш за все, це надання послуги споживачу (створення блага). По-друге, це інформація щодо рівня його задоволення та якості власних бізнес-процесів. Ці дані використовуються для формулювання висновків щодо ефективності окремих бізнес-процесів та стратегії в цілому. Даний етап також характерний раніше розглянутим періодизаціям стратегічного управління.

Таким чином, стратегія сервісних компаній практично повністю відповідає класичному уявленню про стратегічне управління. Головною особливістю є фокусування на споживачі та створення додаткових метрик на основі задоволення та поведінки клієнтів.

Приклади цілей (рис. 2) та відповідних ключових показників діяльності КРІ (рис. 3) на прикладі сервісної ІТ-компанії подані нижче [11].



Рис. 2. Приклад системних цілей ІТ компанії [11]



Рис. 3. Визначення КРІ для завдань ІТ-компанії [11]

Отже, цілі ІТ-підприємства декомпозиуються на менші сутності – задачі, які, у свою чергу, мають певні вимірювані метрики для оцінки. З метою визначення таких показників необхідно мати бізнес-процеси, що містять контрольні точки, які і будуть слугувати основою виміру.

Крім вже зазначеної концентрації на споживачі та специфічних для компаній з надання послуг цілей, сервісні стратегії мають ще декілька особливостей. Р. Фахутдінов [12] запропонував три додаткові характеристики:

1. Розробка стратегії вимагає аналіз вхідних для цієї галузі бар'єрів.

2. Формулювання «стратегічної концепції сервісу». За Ц. Хаксевером [13] «модель стратегічного бачення сервісу» складається із чотирьох основних елементів (цільовий ринковий сегмент, концепція сервісу, операційна стратегія та система доставки послуги) та інтеграційних елементів, що поєднують основні елементи (позиціонування, співвідношень цінність/затрати та стратегія/системна інтеграція).

3. Орієнтація на підвищення цінності послуги, що надається. Ц. Флейчер [14] запропонував модель оцінки цінності послуги, що споживається клієнтом (рис. 4).



Рис. 4. Модель цінності послуги для споживача [14]

Під внутрішніми характеристиками розуміються блага, які отримує клієнт при споживанні послуги. Якість, що відчувається, характеризує рівень задоволення споживача та співвідношення очікуваного результату та реальності. Зовнішні характеристики означають психологічні переваги, які отримує споживач під час сервісу. Вони можуть бути пов'язані зі статусністю організації, що надає послуги, чи особливостями сервісу. При аналізі ціни окрім власне її цифрового вираження також береться до уваги співвідношення ціни та якості як послуги, так і сервісу. Негрошова ціна у свою чергу розкриває, які нефінансові затрати повинен понести споживач для отримання послуги: час необхідний для отримання послуги, дискомфорт при отриманні сервісу тощо. Час надання послуги означає часовий проміжок необхідний для отримання послуги.

Таким чином, незважаючи на суттєву спільність між класичним визначенням стратегії (яке здебільшого було запропоновано для виробничих підприємств) та сервісною стратегією (створеною для компаній із надання послуг), слід відмітити, що остання має свої особливі метрики, пов'язані із сервісом як способом взаємодії між організацією та споживачем.

Очевидним є той факт, що при аналізі вхідних бар'єрів та актуальної кон'юнктури ринку, компанія повинна враховувати внутрішні можливості для здобуття конкурентних переваг у порівнянні з аналогічними компаніями [15].

Сервісні стратегії є неоднорідними за своєю сутністю. О. І. Вапнярська та Д. Й. Кім [16] запропонували розподілити сервісні стратегії на чотири групи (рис. 5).

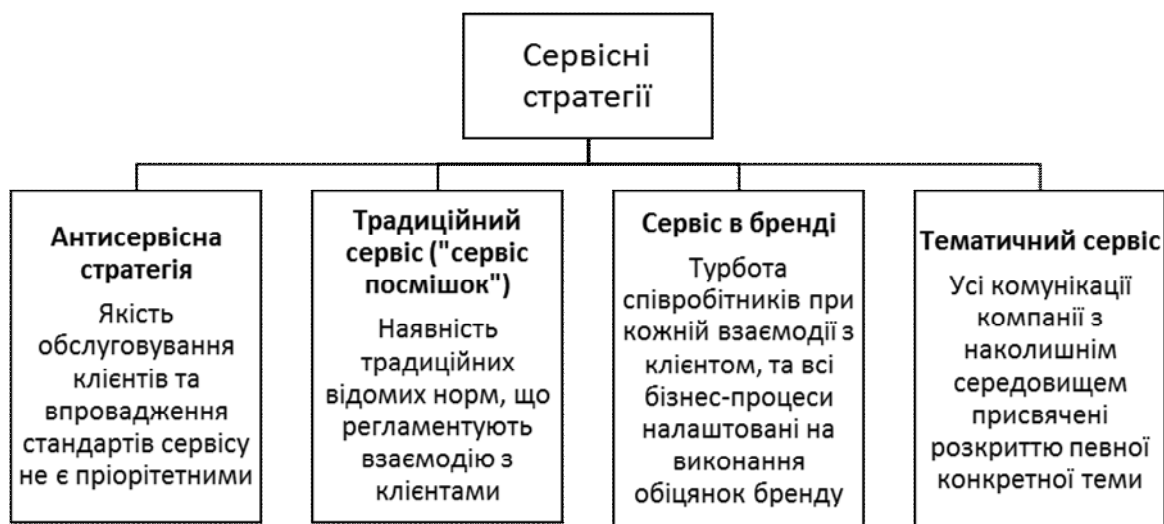


Рис. 5. Класифікація сервісних стратегій [16]

Аналізуючи сервісні стратегії можна прийти до висновку, що вони коливаються від найменш сервісно-орієнтованого підходу до такого, де сервіс займає найголовніше місце.

Антисервісна стратегія є характерною для виробничих компаній, які після продажу власної продукції не здійснюють її супроводження. Отже, їхня стратегія не потребує розвитку сервісу, а отже сервіс майже взагалі відсутній.

Традиційний сервіс характерний для компаній, чия діяльність не передбачає значної роботи з клієнтами. Для таких компаній сервіс не повинен бути гіршим за загальноприйнятий у галузі, щоб не спаплюжити власну репутацію.

Однак, потреб у подальшому розвитку сервісу немає. Прикладом може слугувати виробнича компанія, яка після реалізації товару здійснює гарантійний ремонт.

Сервіс в бренді – це наступний рівень сервісних стратегій. Під ним розуміється сильна орієнтація на сервіс та взаємодію з споживачами. Є характерною для компаній, що дуже часто взаємодіють із клієнтами, при цьому їхня діяльність побудована не тільки на наданні послуг. У даному випадку даному опису відповідають автомобільні концерни, які окрім власне виробництва машин здійснюють їхній продаж, періодичний огляд, ремонт, доставку необхідних деталей, страхування тощо. В даному випадку, сервіс відіграє вирішальну роль, але також мають місце бізнес-процеси не пов'язані з напрямом наданням послуг.

Найбільш сервісно-орієнтованою стратегією є тематичний сервіс. У даному випадку мова йде про компанії, що максимально зосереджені на наданні послуг, і чий сервіс є основою бізнесу.

Для сервісно-орієнтованих компаній окремо виділяють декілька окремих концептуальних підходів до формування стратегії: аналіз фірми з точки зору ресурсів (RBV) [17], теорія основної компетентності та організаційного навчання [18], [19], погляд із орієнтації на ринок [20].

RBV та теорія основної компетентності розглядають компанію як сукупність ресурсів. Ресурси, які є цінними, відмінними по відношенню до конкурентів, важкими для імітування, є основою конкурентної переваги. Частину цих ресурсів, які є внутрішніми та відчутними, такі як сукупність навичок та технологій, називають «компетенціями» (досвід виробництва та ІТ-можливості), інші ж ресурси – зовнішні відносно меж компанії, такі як лояльність споживачів, поглинання та об'єднання компаній [21].

Організаційне навчання визначає спосіб, яким компанія засвоює інформацію про ринок і клієнтів, а також стратегічні переваги такого навчання. Навчання означає більше, ніж просто збір інформації, та базується на здатності менеджерів задавати правильні запитання, переводити отриману інформацію у

ментальні моделі, ділитися інформацією та приймати відповідні управлінські рішення.

Концепція орієнтації на ринок означає створення всієї організаційної структури та бізнес-процесів заради задоволення поточних та майбутніх потреб споживачів, реалізації механізму адаптації до них, розповсюдження знань щодо ринку серед усіх відділів компанії.

Таким чином, на даний момент, концепція орієнтації на ринок для ІТ-компаній залишається найбільш актуальною та виступає основою формування конкурентних переваг. Однак аналіз власних можливостей та реалізація організаційного навчання є не менш важливими. Тобто, представлені концепції не є взаємовиключними та повинні використовуватися разом заради реалізації ефективного принципу: хто знає ринок та власні можливості, той і буде найбільш прибутковим.

ЛІТЕРАТУРА

1. Rust R. How does Marketing Strategy Change in a Service-based World? Implications and Directions for Research [Електронний ресурс] / R. T. Rust, D. Thompson. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <http://www18.georgetown.edu/data/people/dvt/publication-17470.pdf>.
2. Sawhney M. Where Value Lives in a Networked World / M. Sawhney, P. Deval. // Harvard Business Review. – 2001. – №79. – С. 79–86.
3. Xie J. Electronic Tickets, Smart Cards, and Online Prepayments: When and How to Advance Sell / J. Xie, S. M. Shugan. // Marketing Science. – 2001. – №20. – С. 219–243.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва: Прогресс, 1992. – 656 с.
5. Косенко В. А. О соотношении понятий «сервис» и «услуга» / Виктор Александрович Косенко. // Евразийское научное объединение. – 2015. – №2. – С. 113–115.
6. Дроздовская Л. П. Банковская сфера: механизм информационно-финансовой интермедиации / Л. П. Дроздовская, Ю. В. Рожков. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2013. – 320 с.
7. Глухов В. В. К дискуссии об экономической природе и сущности человеческого капитала / В. В. Глухов, В. А. Останин, Ю. В. Рожков. // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2014. – №4. – С. 19–27.
8. Пипко Е. Г. Стратегическое управление сервисной деятельностью на рынке деловых услуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук : спец. 08.00.05 / Пипко Е. Г. – Самара, 2011.
9. Rust R. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy / R. Rust, K. Lemon, V. Zeithaml. // Journal of Marketing. – 2004. – №68. – С. 109–127.

10. Стратегическое управление в IT [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа до ресурсу: <https://cleverics.ru/subject-field/presentations/302-it-governance>.
11. Volkova A. Author links open the author workspace. A. Development Strategy for Service Companies / Albina Volkova. Author links open the author workspace.. // Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies. – 2015. – №27. – С. 479–483.
12. Fatkhutdinov R. A. Company Competitiveness Management: a Practical Course / Fatkhutdinov R. A. – Moscow: Market DS, 2008. – 208 с.
13. Service Management and Operations / С.Наксевер, В. Render, R. Russell, R. Murdick. – New Jersey: Prentice Hall, 1999. – 608 с. – (2nd Edition).
14. Fleischer C. 2009 Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques of Analyzing Business Competition / C. Fleischer. – Moscow: Binom. Knowledge Lab, 2009. – 331 с.
15. Volkova A. Development Strategy for Service Companies / Albina Volkova. // Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies. – 2015. – №27. – С. 399–403.
16. Вапнярская О. И. Современные подходы к типологии сервисных стратегий / О. И. Вапнярская, Д. Ким. // Сервис в России и за рубежом. – 2013. – №9. – С. 120–129.
17. Peteraf M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View / Margeret Peteraf. // Strategic Management Journal. – 1993. – №14. – С. 179–191.
18. Day G. Continuous Learning about Markets / George Day. // California Management Review. – 1994. – №36. – С. 9–31.
19. Day G. The Capabilities of Market-Driven Organization / George Day. // 58. – 1994. – С. 37–52.
20. Jaworski B. Market Orientation: Antecedents and Consequences / B. Jaworski, A. Kohli. // Journal of Marketing. – 1990. – №57. – С. 53–70.
21. Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm / Birger Wernerfelt. // Strategic Management Journal. – 1984. – №5. – С. 171–180.
22. Vargo S. L. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing / S. L. Vargo, R. F. Lusch. // Journal of Marketing. – 2004. – №68. – С. 1–17.