

СЕРВИТИЗАЦИЯ КОМПАНИИ: ПРЕДПОСЫЛКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

А. Б. Георгиевский

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

Для цитирования: Георгиевский А. Б. 2022. Сервитизация компании: предпосылки и результаты. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 21 (1): 74–104.
<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.104>

В статье рассмотрено понятие «сервитизация», указаны предпосылки и результаты сервитизации компании. В качестве метода исследования использован анализ академической литературы, посвященной концепции сервитизации. Представлены два подхода к определению сервитизации: трансформационный процесс и инновация бизнес-модели. Первый отражает необходимость проведения значительных изменений, а второй обращает внимание на изменение логики создания, передачи и получения ценности. Авторское определение сервитизации следует подходу «трансформационный процесс», акцентирует внимание на формировании решения и ориентации решения на результат. В статье выделены признаки сервитизации: комбинирование товаров и услуг, сервисная ориентация, нацеленность на удовлетворение потребностей клиентов, создание конкурентных преимуществ, ориентация на результат, установление отношений с клиентами, обмен знаниями, увеличение ценности предложения и его дифференциация, повышение производительности фирмы. К предпосылкам сервитизации отнесены рост конкуренции, технологические изменения, развитие международной торговли и изменение потребительских трендов, а к результатам — обеспечение стратегического преимущества, улучшение финансового состояния, рост организационной эффективности и развитие отношений с клиентами.

Ключевые слова: сервитизация, услуги, концепция сервитизации, решение, предпосылки, результаты, драйверы, выгоды.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время мировая экономика функционирует в условиях пандемии и цифровизации. В качестве стратегического шага для обеспечения своей конкурентоспособности компании могут осуществить переход от продажи товаров к продаже решений, который получил в литературе название «сервитизация» (servitization). Например, в начале сервитизации компания может продавать клиентам товар — строительные материалы, а затем перейти к предложению отдельных услуг по ремонту (покраска стен и замена паркета) и даже к предоставлению решений по ремонту помещений под ключ. В результате данного процесса компания получает конкурентное преимущество, дифференцируя свое предложение и увеличивая создаваемую ценность, а клиент — персонализированное решение.

Примером успешной сервитизации является британская промышленная компания Rolls-Royce. Первоначально она продавала клиентам товары — авиационные двигатели, а в дальнейшем перешла к использованию соглашений о техобслуживании с почасовой оплатой и стала выставлять счета только за фактическое количество отработанных двигателем часов. Нидерландская компания Philips осуществила переход от продажи осветительных ламп и сопутствующего оборудования к предоставлению решений по освещению. Компания устанавливает свои лампы и оборудование, осуществляет обслуживание и отслеживает параметры их работы в режиме реального времени с помощью специальных датчиков. При этом плата взимается за фактически отработанное лампами время.

На процесс сервитизации значительное влияние оказывает развитие цифровых технологий, которые содействуют обеспечению не только широкого спектра решений, но и их поддержке в режиме реального времени [Luz Martín-Peña, Díaz-Garrido, Sánchez-López, 2018]. Кроме того, увеличение знания клиента и тесноты взаимодействия с ним — важный тренд в направлении персонализации предоставляемых решений [Johansson, Raddats, Witell, 2019]. В условиях развития Индустрии 4.0 сервитизация в значительной степени поддерживается цифровизацией экономики, которая становится возможной благодаря роботостроению, облачным технологиям, большим данным и Интернету вещей. Исследователи рассматривают сервитизацию и цифровизацию как два взаимосвязанных процесса, способствующих реализации идеи циклической экономики. В условиях пандемии интеграция данных сфер, получившая название «цифровая сервитизация», позволяет компаниям стать менее зависимыми от перемещений сотрудников и их физического присутствия на рабочем месте.

В исследованиях отмечается существенная роль сервитизации во время мирового финансового кризиса 2008–2009 гг., когда продажи продукции во многих отраслях резко упали или остановились, в то время как услуги предприятий пострадали в меньшей степени [Rapaccini et al., 2020]. Даже если покупатель не мог приобрести необходимый продукт, используемые им продукты все равно требовали регулярного обслуживания. Поэтому компании по-прежнему получали плату от своих клиентов за техническое обслуживание, ремонт и оказание прочих услуг [Kowalkowski, Ulaga, 2017]. Таким образом, используя сервитизацию, можно регулировать пики и спады в денежных потоках в период неопределенности, повышая предсказуемость и безопасность деятельности компании [The road to customer intimacy..., 2021].

В российской академической литературе концепции сервитизации уделяется мало внимания, тогда как в зарубежных исследованиях она обсуждается регулярно. Интерес к данной концепции во многом стимулируется цифровизацией, которая позволяет провести сервитизацию наиболее эффективно. Несмотря на востребованность концепции сервитизации, ряд вопросов требует более детального изучения. Во-первых, в академической литературе отсутствует единое определение понятия «сервитизация» [Zighan, 2016; Kohtamäki et al., 2019]. Во-вторых,

многие исследователи используют для его трактовки разные подходы [Brax, 2005; Valtakoski, 2017; Abou-foul, 2018]. В-третьих, отличительные признаки данного понятия требуют дополнительного изучения с учетом стремительного развития указанной концепции как в теории, так и в практике бизнеса [Zighan, 2016; Brax, Visintin, 2017]. В-четвертых, как отмечается в [Valtakoski, 2017; Abou-foul, 2018], предпосылки и результаты сервитизации компании недостаточно исследованы.

Цель работы — идентифицировать подходы к определению понятия «сервитизация» и выявить предпосылки и результаты сервитизации.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе рассматриваются подходы к определению понятия «сервитизация», приводится его авторская трактовка. Во втором — описываются предпосылки и результаты сервитизации компании. В третьем — обсуждаются полученные результаты. В заключении представлены итоги проведенного исследования.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «СЕРВИТИЗАЦИЯ»: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Концепция сервитизации была предложена в работе [Vandermerwe, Rada, 1988]. Авторы определяли понятие «сервитизация» как тренд на «предоставление более полных рыночных наборов или “пакетов”, ориентированных на клиента комбинаций товаров, услуг, поддержки, самообслуживания и знаний» [Vandermerwe, Rada, 1988, p. 1]. Растущее количество публикаций, посвященных сервитизации, и стремительное увеличение ее использования в практике бизнеса создают потребность в исследовании подходов к определению понятия «сервитизация».

Подходы к определению понятия «сервитизация»: методология исследования. Рассматривая определения сервитизации, можно заметить, что исследователи используют разные родовые понятия¹. В зарубежной академической литературе наибольшее распространение для отображения данной идеи применительно к «сервитизации» получил термин «спецификатор» (qualifier), т. е. «слово, используемое для обозначения основного значения имени существительного» [Alvizos, Angelis, 2010, p. 16]. В работах выделяются следующие спецификаторы сервитизации: стратегия, тренд и процесс [Alvizos, Angelis, 2010; Abou-Foul, 2018], философия управления, модель и инновация [Alvizos, Angelis, 2010]. В рамках данной статьи «спецификатор сервитизации» (servitization qualifier) — это родовое понятие для определения сервитизации.

При использовании спецификатора совместно с признаками² понятия можно сформулировать определение понятия. Спецификатор задает более общую категорию, которую дополняют признаки, которых может быть достаточно много.

¹ Родовое понятие представляет собой понятие, объем которого шире и полностью включает в себя объем другого понятия [Баранов, 2019, с. 138].

² Под признаками понятия понимаются «его черты сходства и различия с другими понятиями» [Ершов, 2007, с. 41].

В данном исследовании многообразие спецификаторов понятия «сервитизация» выступает основой для выявления подходов к его определению.

Важно отметить, что некоторые авторы не соотносят спецификатор и подход к определению понятия «сервитизация». Например, в работе [Brax et al., 2021] сервитизация рассматривается как переход, расширение и трансформация. Сервитизация, во-первых, способствует приближению компании к потребителю в производственно-сбытовой цепочке [Angelis, de Lima, Širaliova, 2010; Holmström, Brax, Ala-Risku, 2010; Ziaee Bigdeli, Bustinza et al., 2017], во-вторых, требует расширения портфеля предложений компании за счет добавления новых услуг [Brax, Jonsson, 2009; Zhou et al., 2020] или замены ими имеющихся продуктов [Brax et al., 2021] и в-третьих, стимулирует организационные преобразования, переход от процессов, ориентированных на продукты, к процессам, ориентированным на услуги [Brax, 2005; Gebauer et al., 2012].

Исследователи [Brax et al., 2021] раскрывают суть феномена сервитизации в рамках названных подходов (переход, расширение и трансформация), но не предлагают соответствующих им спецификаторов. В их трактовке сервитизация может рассматриваться как трансформация, но при этом используется иной спецификатор, например тренд. Лишь некоторые авторы, включающие в определение понятия «сервитизация» спецификатор «переход», подчеркивают движение компании к потребителю в производственно-сбытовой цепочке (см., напр.: [Avadikyan, Lhuillery, Negassi, 2016]). Как правило, в этом случае речь идет о переходе от продуктов к услугам или решениям [Pawar, Beltagui, Riedel, 2009] или от продуктовой ориентации к сервисной [Åhlström, Nordin, 2006].

В настоящей статье продемонстрированы наиболее распространенные спецификаторы понятия «сервитизация». На этой основе выявлены подходы к его определению, отобраны исследования разных сфер бизнеса, содержащие разные спецификаторы для обозначения понятия «сервитизация». Поиск академических работ проводился начиная с 2000 г. по базе научного цитирования Scopus и сервиса Google Scholar, а консалтинговых — с использованием поисковой системы Google. Для академических работ требование по уровню журнала (квартиль и т. д.) не устанавливалось, но они должны были иметь как минимум пять цитирований. Поиск работ по базе Scopus осуществлялся по следующим ключевым словам: “servitization”, “servitisation”, “definition”, в результате чего было обнаружено 65 статей. Затем в каждой работе проводился поиск определения.

К рассмотрению были добавлены академические работы (поисковая система Google Scholar) и консалтинговые статьи. Отбор статей в этих случаях происходил с использованием дословного поиска по запросу “servitization is a”. Статьи добавлялись в том случае, если в определениях из этих работ содержалась новая информация по сравнению с найденной ранее. Например, в консалтинговой статье [Read, 2019] обращалось внимание на формирование результата для клиента, а в [Kowalkowski, 2021] — обсуждалось формирование долгосрочных отношений с клиентами. Отбор прекращался после обнаружения трех определений с конкрет-

ным спецификатором. Если в результате поиска была найдена всего одна статья с конкретным спецификатором, то она не рассматривалась. В этой связи можно отметить слова «путешествие» и «философия управления». Всего для исследования было отобрано 87 работ и на их основе выделено пять спецификаторов.

Анализ определений проводился с помощью явного контент-анализа (a manifest content analysis), который предполагает использование конкретных слов и фраз из текста (см.: [Potter, Levine-Donnerstein, 1999]) и позволяет представить закодированный контент близко к исходному источнику в отличие от неявного контент-анализа, требующего интерпретации содержания работ [Potter, Levine-Donnerstein, 1999; Abou-Foul, 2018]. В настоящей статье в качестве конкретных слов из определений сервитизации выбирались спецификаторы сервитизации (см., напр.: [Alvizos, Angelis, 2010; Abou-Foul, 2018]). В результате контент-анализа определения понятия «сервитизация» были разбиты на пять классов: те, в которых она трактуется как стратегия (strategy), тренд (trend) и процесс (process) [Abou-Foul, 2018], а также как трансформационный процесс (transformation process) и инновация бизнес-модели (business model innovation).

Для того чтобы установить наиболее востребованные в настоящее время спецификаторы понятия «сервитизация», был проведен количественный анализ публикаций с помощью наукометрической поисково-аналитической платформы Dimensions. На платформе были заданы поисковые запросы двух типов: “servitization is a <спецификатор>” и “servitization as a <спецификатор>”. Вместо слова «спецификатор» подставлялись все пять спецификаторов на английском языке (strategy, trend, process, transformation process, business model innovation). На основе запросов формировалась таблица с данными. В первой строке указывались спецификаторы, а в первом столбце — годы. На пересечении строки и столбца отражалось количество опубликованных работ, содержащих поисковый запрос с конкретным спецификатором за определенный год. Найденные работы относились к периоду 2005–2021 гг. (рис. 1).

Отсутствие работ по данным запросам за более ранний период может быть связано с другим синтаксическим построением определений, меньшей распространенностью исследований по сервитизации, использованием других спецификаторов, в частности «философия управления», «модель» и «инновация» (см., напр.: [Alvizos, Angelis, 2010]).

Анализ подходов к определению понятия «сервитизация». В настоящее время наиболее часто встречается спецификатор «стратегия», который более чем в два раза опережает второй по распространенности спецификатор «процесс» (рис. 1). Исследователи рассматривают сервитизацию преимущественно со стратегической точки зрения, фиксируя внимание на необходимости планомерного осуществления изменений в деятельности организации, которые будут определять ее дальнейшее развитие. Спецификаторы «тренд» и «трансформационный процесс» имеют примерно схожие характеристики, а «инновация бизнес-модели» встречается реже всего.

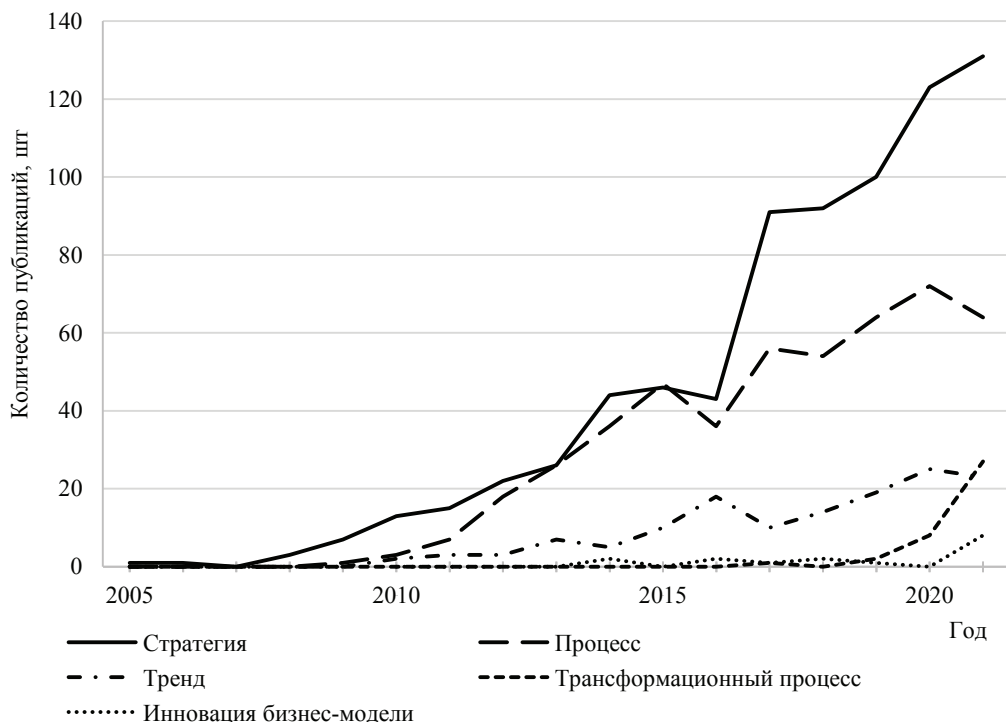


Рис. 1. Количество публикаций, содержащих определение понятия «сервитизация» в рамках разных подходов, 2005–2021 гг.

В течение 2021 г. использование спецификаторов «стратегия», «трансформационный процесс» и «инновация бизнес-модели» стремительно росло. При этом «процесс» используется все реже, а «трансформационный процесс», наоборот, чаще. Можно предположить, что исследователи в своих определениях предпочитают фокусироваться не просто на процессном характере сервитизации, а на трансформационной природе данного процесса, что подчеркивает важность проведения изменений в процессе сервитизации. Из рис. 1 видно, что спецификаторы «трансформационный процесс» и «инновация бизнес-модели» находятся в самом начале жизненного цикла. Поэтому ожидается, что в ближайшие годы они будут использоваться чаще. Впрочем, позиции спецификатора «стратегия» на данный момент выглядят очень прочными с учетом роста частоты его упоминания. Скорее всего, данный спецификатор будет наиболее востребованным для определения понятия «сервитизация».

Таким образом, спецификаторы «стратегия», «тренд» и «процесс» являются общеизвестными обозначениями сервитизации, а «трансформационный процесс» и «инновация бизнес-модели» пока получили меньшее распространение. Однако представляется, что они не менее важны (таблица).

Таблица. Определения понятия «сервитизация»

Автор	Спецификатор сервитизации	Определение	Сфера исследования	Размер компаний
1	2	3	4	5
[Nie, Kosaka, 2014, p. 50]	Стратегия	Конкурентная стратегия продуктовых компаний, направленная на создание преимуществ дифференциации путем добавления услуг к продуктам	Программное обеспечение	Крупные
[Kowalkowski, 2021]	Стратегия	Стратегия улучшения финансовых результатов и отношений с клиентами посредством перехода от продуктово-ориентированного бизнеса к сервисно-ориентированному бизнесу	Разные	—
[Vandermerwe, Rada, 1988, p. 314]	Тренд	Тренд на предоставление более полных рыночных наборов или пакетов, ориентированных на клиента комбинаций товаров, услуг, поддержки, самообслуживания и знаний	Анализ литературы	—
[Read, 2019]	Тренд	Значительный отраслевой тренд, при котором бизнес-клиенты платят за результаты, а не за традиционные активы	Электронная коммерция и облачные вычисления	Крупные
[Mennens et al., 2016, p. 1]	Процесс	Процесс создания ценности за счет перехода от продажи продуктов к продаже решений, объединяющих продукты и услуги	Разные	Малые и средние
[Doni, Corvino, Bianchi Martini, 2019, p. 367]	Процесс	Процесс, применяемый некоторыми отраслями и компаниями для создания конкурентных преимуществ и увеличения ценности физических продуктов за счет добавления услуг	Разные	Разные

[Kowalkowski et al., 2017, p. 11]	Трансформационный процесс	Трансформационный процесс перехода от бизнес-модели и логики, ориентированных на продукт, к подходу, ориентированному на услуги	Анализ литературы	—
[Marks et al., 2011, p. 6]	Трансформационный процесс	Процесс трансформации, при котором производственные компании выбирают сервисную ориентацию и / или разрабатывают больше качественных услуг с целью удовлетворить потребности клиентов, повысить производительность фирмы, достичь конкурентных преимуществ	Анализ литературы	—
[Steunebrink, 2012, p. 90]	Иновация бизнес-модели	Иновация бизнес-модели, при которой производственные компании придерживаются сервисной ориентации и расширяют объем транзакций с клиентами, предлагая услуги, связанные с продуктами, и, следовательно, более всеобъемлющие решения с целью удовлетворения потребности клиентов, повышения производительности фирмы и достижения конкурентных преимуществ	Освещение (офисов, улиц и т. п.)	Крупные
[Baines, 2013, p. 4]	Иновация бизнес-модели	Иновация возможностей и процессов организации для лучшего создания взаимной ценности за счет перехода от продажи продукта к продаже систем «продукт — обслуживание»	Разные	—
[Beltagui, 2018, p. 24]	Иновация бизнес-модели	Радикальная иновация бизнес-модели, при которой продукты заменяются услугами	Энергетика	Крупные

На основе представленных определений можно выделить следующие признаки понятия «сервитизация»: комбинирование товаров и услуг, сервисная ориентация, нацеленность на удовлетворение потребностей клиентов, создание конкурентных преимуществ, ориентация на результат, установление отношений с клиентами, обмен знаниями, увеличение ценности предложения и его дифференциация, повышение производительности фирмы.

Таким образом, большинство исследований в области сервитизации проводилось сразу в нескольких сферах бизнеса. Как правило, рассматривалась деятельность компаний-производителей. Во многих случаях это были крупные организации с численностью более 500 человек. Некоторые авторы фокусировались на международных компаниях, занимающих лидирующее положение на рынке. Ряд исследователей определяют сервитизацию как стратегию [Nie, Kosaka, 2014; Kowalkowski, 2021], подчеркивая наличие у компании плана по достижению долгосрочных целей. Примечательно, что авторы, используя один и тот же спецификатор «стратегия», по-разному описывают суть сервитизации.

В статье [Nie, Kosaka, 2014] стратегия сервитизации рассматривается как комбинирование продуктов и услуг для дифференцирования предложения. Конечно, наличие стратегии для правильного составления их набора необходимо, однако данное определение в значительной степени фокусируется на самих продуктах и услугах и не позволяет раскрыть весь потенциал концепции сервитизации. Автор работы [Kowalkowski, 2021] вносит в определение понятия «сервитизация» целевую ориентацию данной стратегии на улучшение финансовых результатов и отношений с клиентами. Существенным преимуществом данной трактовки является постановка вопроса не просто о замене физических продуктов на услуги, а о смене ориентации бизнеса в пользу сервисно-ориентированной деятельности, что подчеркивает важность стратегических перемен в функционировании компании.

Авторы, трактующие сервитизацию как «тренд» [Vandermerwe, Rada, 1988; Read, 2019], отмечают, что сервитизация — общее направление развития организации. Многие исследователи рассматривают сервитизацию как закономерный этап развития экономики, поэтому все компании в той или иной степени следуют этому тренду, расширяя количество предоставляемых услуг [Adner, 2002; Embracing servitization, 2015; Tauqeer, Bang, 2018].

Значительный шаг в развитии концепции сервитизации проиллюстрирован в определении, предложенном White Clarke Group — ведущей компании в области разработки программного обеспечения для розничной и оптовой торговли [Read, 2019]. Согласно этому определению, сервитизация направлена не просто на дополнение товаров услугами или предоставление решений, а на создание результатов для клиентов. Данная трактовка содержит целевую ориентацию сервитизации и демонстрирует необходимость работы для выполнения задач клиентов.

Ряд исследователей рассматривают сервитизацию как процесс или совокупность процессов, в ходе которых компания объединяет продукты с услугами [Mennens et al., 2016; Doni, Corvino, Bianchi Martini, 2019].

В то же время в ряде других работ применяется спецификатор «трансформационный процесс» (см., напр.: [Marks et al., 2011; Kowalkowski et al., 2017]). Акцентирование внимания на трансформационном характере сервитизации подчеркивает необходимость изменений, которые являются неотъемлемым атрибутом данной концепции [Ziaee Bigdeli, Baines et al., 2017]. Процесс как таковой может не нести в себе значительных преобразований в деятельности компании, поэтому важно подчеркнуть его трансформационную природу.

Исследователи, определяющие сервитизацию как инновацию бизнес-модели, фокусируют внимание не на описании того, как компания будет создавать новые продукты или услуги, а на логическом обосновании того, как планируется создавать, предоставлять и извлекать ценность. Автор работы [Baines, 2013] развивает указанные идеи и предлагает рассматривать инновацию бизнес-модели с позиции перехода от продажи продуктов к продаже возможностей. При этом подчеркивается роль партнерских отношений между участниками взаимодействия. Компания и клиент начинают работать совместно для достижения результата, так как успех клиента и успех компании становятся взаимосвязанными. Если компания помогает клиенту в достижении его цели, то он будет продолжать взаимодействовать с ней, принося ей стабильные доходы, что особенно важно во времена экономических потрясений [Manufacturers turn to servitization..., 2020].

Изменение бизнес-модели компании сопровождается не только трансформацией видов деятельности организации, но и перестройкой ее процессов [Steunebrink, 2012]. Автор статьи [Beltagui, 2018] считает целесообразным рассматривать сервитизацию как радикальную инновацию бизнес-модели. В такой трактовке на первый план выходит создание прорывных предложений, обладающих ранее неизвестными или значительно улучшенными свойствами. В ходе радикальной инновации компания может создать новый рынок сбыта, новый сегмент потребителей и удовлетворить ранее нераскрытые потребности клиентов [Elia, 2020; Richards, 2021]. Нередко компании, осуществляющие радикальную инновацию бизнес-модели, получают возможность стать монополистом на рынке и повести за собой отрасль [Tiberius, Schwarzer, Roig-Dobón, 2021]. Важной особенностью радикальных инноваций по сравнению с инкрементальными инновациями является то, что они не связаны с реакцией компании на потребности рынка, а создаются в результате научных открытий и появления новых технологий. Учитывая стремительную цифровизацию экономики, радикальная инновация бизнес-модели становится все более востребованным способом развития компании [Bouncken, Kraus, Roig-Tierno, 2019].

Понятие «сервитизация». Развитие цифровых технологий и повышение требований клиентов к предложениям компаний обуславливают необходимость отражения этих явлений в понятии «сервитизация». Сервитизация — это трансформационный процесс, в ходе которого компания осуществляет переход от предоставления продуктов к предоставлению персонализированных решений, ориентированных на удовлетворение потребностей клиента посредством создания результата.

Данное определение имеет несколько преимуществ. Во-первых, сервитизация рассматривается как трансформационный процесс, что фиксирует внимание на проведении существенных изменений в деятельности компании, как правило, требующих значительных временных и финансовых затрат. Спецификатор «трансформационный процесс» в последние годы используется исследователями все чаще. Важно отметить, что в ходе сервитизации происходит также изменение ответственности сторон и прав собственности. В начале сервитизации клиент получает право собственности на товар и несет ответственность за его дальнейшее использование. По мере сервитизации все большее количество услуг компания начинает оказывать самостоятельно, часто сохраняя при этом право собственности на решение [Brax, Visintin, 2017].

Во-вторых, в качестве формируемого компанией предложения выступает решение, а не услуга, что акцентирует внимание на решении проблемы клиента. Несмотря на распространенность решений в практике бизнеса, многие исследователи продолжают рассматривать предоставление услуг как итог сервитизации. Однако с учетом усложнения предложений компаний данный подход представляется ограниченным, так как именно совместное использование услуг, сформированных для клиента в единое решение, создает для него наибольшую ценность.

В-третьих, в этом определении подчеркивается персонализированный характер создаваемого решения, который во многом обеспечивается развитием цифровых технологий и глубоким знанием клиентов. Расширение процесса взаимодействия компании и клиента создает большое количество возможностей по дифференциации предложения компании и его гибкой подстройке под интересы конкретного потребителя. Сервитизация позволяет не ограничиваться персонализацией самого продукта, а работать также в сфере установления отношений с клиентом, что в эпоху маркетинга взаимоотношений особенно важно.

В-четвертых, предлагаемые компанией решения должны быть ориентированы на создание результата, который будет важен для клиента. Обращаясь в компанию, клиент заинтересован не в самих товарах, а в той выгоде, которую он сможет получить от их использования. Руководствуясь этим принципом, обозначенным Т. Левиттом еще в XX в. [Levitt, 1981], компании начинают предоставлять клиенту результат и взимать с него соответствующую плату [Christensen, Cook, Hall, 2005].

В настоящее время сервитизация воспринимается исследователями как естественный процесс в развитии каждой компании. При этом она не сводится к простому расширению предложения компании, а все чаще трактуется с позиции ее стратегической роли в перестройке деятельности всей организации.

ПРЕДПОСЫЛКИ И РЕЗУЛЬТАТЫ СЕРВИТИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Переход от продажи товаров к продаже решений существенно меняет процесс функционирования компании, ориентируя всю деятельность на полное удовлетворение потребностей клиентов. Для принятия решения о сервитизации

компания должна обратить внимание на наличие предпосылок, которые подталкивают ее к данному процессу. Кроме того, учитывая сложность сервитизации и необходимость существенных инвестиций, компании важно понимать, на получение каких результатов она может рассчитывать.

Методология исследования предпосылок и результатов сервитизации компании. Для выявления предпосылок и результатов сервитизации был проведен анализ академической литературы, посвященной вопросам сервитизации. С помощью Scopus и Google Scholar был произведен поиск академических статей, опубликованных за период с 2000 г. по настоящее время и имеющих как минимум пять цитирований. Для обозначения сервитизации при поиске по базе Scopus применялись ключевые слова: “servitization”, “servitisation”, “from goods to services”, а для предпосылок и результатов — “antecedents”, “consequences”, “drivers”, “factors”. В результате поиска по Scopus было получено 117 статей, а использование Google Scholar увеличило их число до 183.

Затем среди сформированного списка был произведен более детальный отбор статей по следующим критериям: 1) рассмотрение концепции сервитизации; 2) наличие предпосылок сервитизации или ее результатов либо и то и другое; 3) изучение сервитизации компаний, а не территорий³; 4) предмет анализа — коммерческий сектор. Для анализа отбирались два типа работ: работы, посвященные непосредственно предпосылкам и результатам сервитизации, и работы, затрагивающие данные вопросы косвенно.

Использование двух типов работ имеет ряд преимуществ. Во-первых, в академической литературе представлено небольшое количество исследований предпосылок и результатов сервитизации, поэтому применение дополнительных источников информации делает исследование более полным. Во-вторых, результаты данных исследований могут быть дополнены за счет добавления предпосылок и результатов, которые часто подчеркиваются в работах, посвященных другим вопросам сервитизации. В-третьих, в настоящее время происходит стремительная цифровизация общества, поэтому в исследовании необходимо представить как наиболее распространенные предпосылки и результаты сервитизации, так и развивающиеся в последнее время.

Для выявления предпосылок сервитизации было рассмотрено 19, а результатов — 24 статьи. Авторы статей (см., напр.: [Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschlitger, 2011; Levihn, Levihn, 2016; Hsuan et al., 2017; Plouffe et al., 2019; Rajala et al., 2019]) описывают как предпосылки, так и результаты сервитизации. Всего для установления предпосылок и результатов сервитизации было проанализировано 38 статей. Найденные работы относились к периоду 2005–2021 гг. На основе изученной литературы предложены следующие группы предпосылок и результатов сервитизации (рис. 2).

³ Сервитизация территорий подразумевает сотрудничество производственных фирм и сектора наукоемких бизнес-услуг (KIBS) (Knowledge Intensive Business Services) по обеспечению конкурентоспособности производства в отдельных регионах [Vendrell-Herrero, Lafuente, Vaillant, 2020].

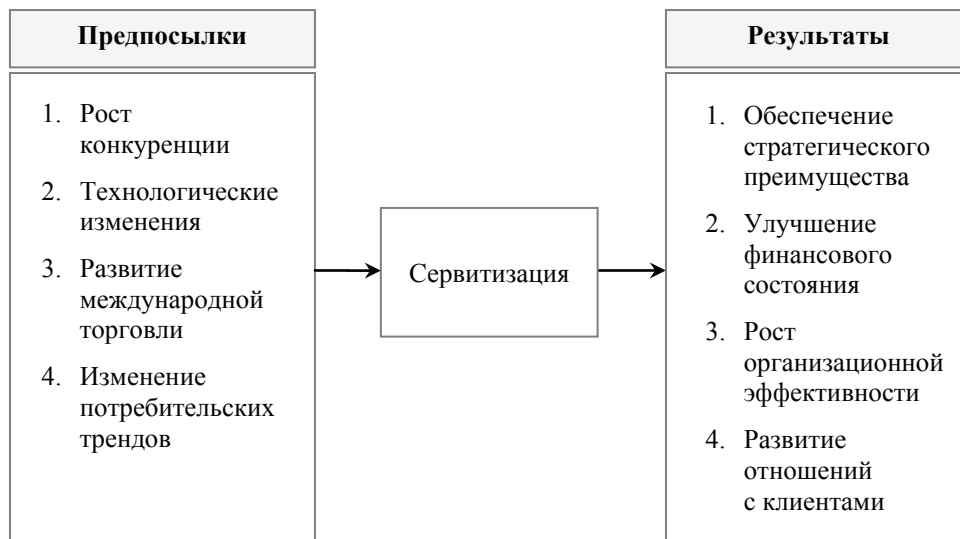


Рис. 2. Группы предпосылок и результатов сервитизации

Предпосылки перехода компании от продажи товаров к продаже решений. В наиболее полной попытке анализа предпосылок сервитизации одни исследователи рассматривали ее преимущественно с позиции экономических драйверов, уделяя особое внимание развитию международной торговли (см., напр.: [Sheth, Sharma, Iyer, 2009]). Другие обращали внимание на обеспеченность компании ресурсами и капиталом [Kindström, Kowalkowski, Sandberg, 2013; Raddats, Burton, Ashman, 2015; Rönnberg Sjödin, Parida, Kohtamäki, 2016; Sousa Neto, Abreu da Silveira, 2018], характеристики организации [Antioco et al., 2008; Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018] и запросы клиентов [Ostrom et al., 2010; Raja et al., 2013].

Анализ академической литературы позволил выявить следующие группы предпосылок перехода компании от продажи товаров к продаже решений: рост конкуренции, технологические изменения, развитие международной торговли и изменение потребительских трендов (Приложение 1). На рис. 3 показано количество работ, в которых упоминается та или иная предпосылка.

Рост конкуренции. Предпосылки, относящиеся к группе «рост конкуренции», упоминались в наибольшем количестве исследуемых работ. Большинство исследователей отмечают в качестве главной движущей силы сервитизации рост конкуренции. Продукты и услуги, создаваемые организациями, с каждым годом становятся более сложными и технологичными, что стимулирует потребность в их комбинировании профессионалами, знающими наиболее эффективные способы их использования [Elfving, Lindahl, Sundin, 2015; Leoni, 2019]. Массовое производство товаров приводит к стиранию различий между предложениями компаний [Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007; Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011; Clauß, Laudien, Daxböck, 2014; Elfving, Lindahl, Sundin, 2015; Salonen, Jaakkola,

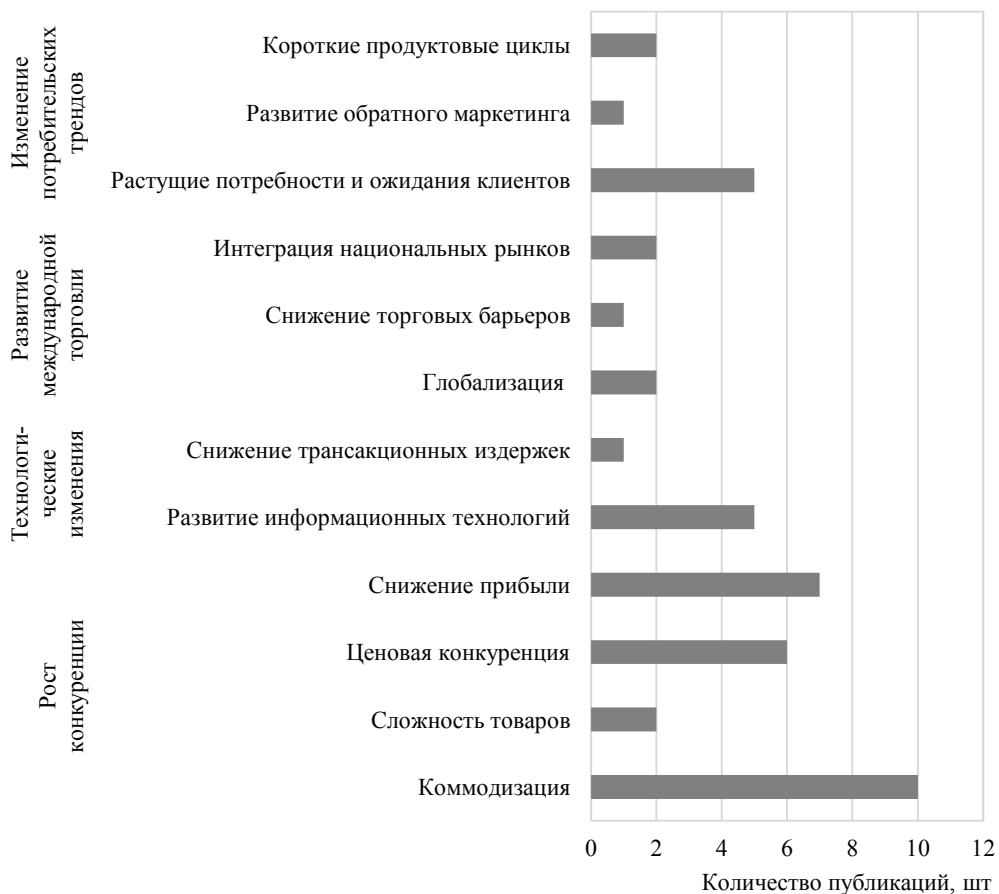


Рис. 3. Группы предпосылок сервитизации и их составляющие, 2005–2021 гг.

2015; Vasantha, Roy, Corney, 2015; Hsuan et al., 2017; Posselt, 2018; Rajala et al., 2019; Kohtamäki et al., 2020]. В этих условиях конкуренция между однотипными товарами и услугами становится особенно сильной. Однако способы выделения товара по ключевым характеристикам ограничены, а отличия по второстепенным показателям могут не иметь решающего значения для клиента.

Такая ситуация усиливает ценовую конкуренцию и часто ведет к снижению качества и потере прибыли [Windahl, Lakemond, 2006; Matthyssens, Vandenbempt, 2008; Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011; Paiola et al., 2013; Alfert, Baaken, 2017; Leoni, 2019; Kohtamäki et al., 2020], ориентируя деятельность компании не на клиента и его потребности, а на ценовую войну с конкурентами [Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011; Vasantha, Roy, Corney, 2015; Levihn, Levihn, 2016; Alfert, Baaken, 2017; Hsuan et al., 2017; Plouffe et al., 2019]. Компании начинают кон-

курировать друг с другом, получая все меньшее количество прибыли, а производимые ими товары не создают для клиента дополнительной ценности, что лишает их возможности генерировать дополнительный доход. В этих условиях способность выделить свое предложение на рынке за счет создания повышенной ценности для клиента посредством сервитизации особенно важно для поддержания конкурентоспособности организаций.

Технологические изменения. Развитие информационных технологий позволяет компании создавать для клиента более ценные предложения благодаря обеспечению тесного взаимодействия между ней и клиентом [Sheth, Sharma, Iyer, 2009; Clauß, Laudien, Daxböck, 2014; Coreynen, Matthyssens, Van Bockhaven, 2017; Rajala et al., 2019; Kohtamäki et al., 2020]. Применение современных технологий ведет к снижению транзакционных издержек, повышению эффективности использования ресурсов и росту сосредоточенности на проблемах клиента [Sheth, Sharma, Iyer, 2009]. На глобальном уровне основным способом снижения транзакционных издержек является формирование новых социальных институтов, а на локальном — снижение транзакционных издержек на конкретном предприятии. Цифровизация открывает перед компаниями широкие перспективы по созданию решений. Анализ структурированных и неструктурированных данных дает им возможность лучше узнать клиентов, технологии искусственного интеллекта и машинного обучения — осуществлять персональный подбор предложений, а датчики Интернета вещей обеспечивают контроль за процессом предоставления решения и его эффективностью.

Развитие международной торговли. Глобализация способствует повышению доступности ресурсов для формирования решений [Vasantha, Roy, Corney, 2015; Hsuan et al., 2017]. Компания может привлекать к реализации решения специалистов и технологии со всего мира и на этой основе создавать более ценные предложения для клиентов. Исследователи отмечают, что снижение торговых барьеров [Sheth, Sharma, Iyer, 2009] и интеграция национальных рынков [Sheth, Sharma, Iyer, 2009; Clauß, Laudien, Daxböck, 2014] открывают для компаний большие возможности по поиску партнеров для предоставления решений и выходу на новые рынки.

Изменение потребительских трендов. Растущие потребности и ожидания клиентов вынуждают компании постоянно искать новые пути по их более полному удовлетворению [Matthyssens, Vandenbempt, 2008; Paiola et al., 2013; Alfert, Baaken, 2017; Leoni, 2019; Rajala et al., 2019]. В этих условиях переход к решениям для выполнения сложных задач и создания высокой ценности является закономерным этапом в эволюции современных организаций. Развитие обратного маркетинга способствует выстраиванию более тесных отношений с клиентами и позволяет формировать решения, которые в максимальной степени отражают интересы клиентов [Sheth, Sharma, Iyer, 2009]. Ускорение продуктовых циклов указывает на необходимость установления длительных отношений с клиентами [Matthyssens, Vandenbempt, 2008; Clauß, Laudien, Daxböck, 2014].

Результаты перехода компании от продажи товаров к продаже решений.

Переход от продажи товаров к продаже решений значительно меняет процесс функционирования компании, выстраивая все направления ее деятельности вокруг решения проблемы клиента и предоставления ему результата. Исследователи результатов сервитизации фокусируют внимание на удовлетворенности клиентов [Gebauer, Gustafsson, Witell, 2011; Ulaga, Reinartz, 2011], обеспечении конкурентоспособности компании [Frank et al., 2019] и эффективном управлении процессами в организации [Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018].

На основе анализа академической литературы были выявлены группы результатов, которые получает организация благодаря переходу от продажи товаров к продаже решений: обеспечение стратегического преимущества, улучшение финансового состояния, рост организационной эффективности и развитие отношений с клиентами (Приложение 2). На рис. 4 показано количество упоминаний различных результатов сервитизации в исследованиях.

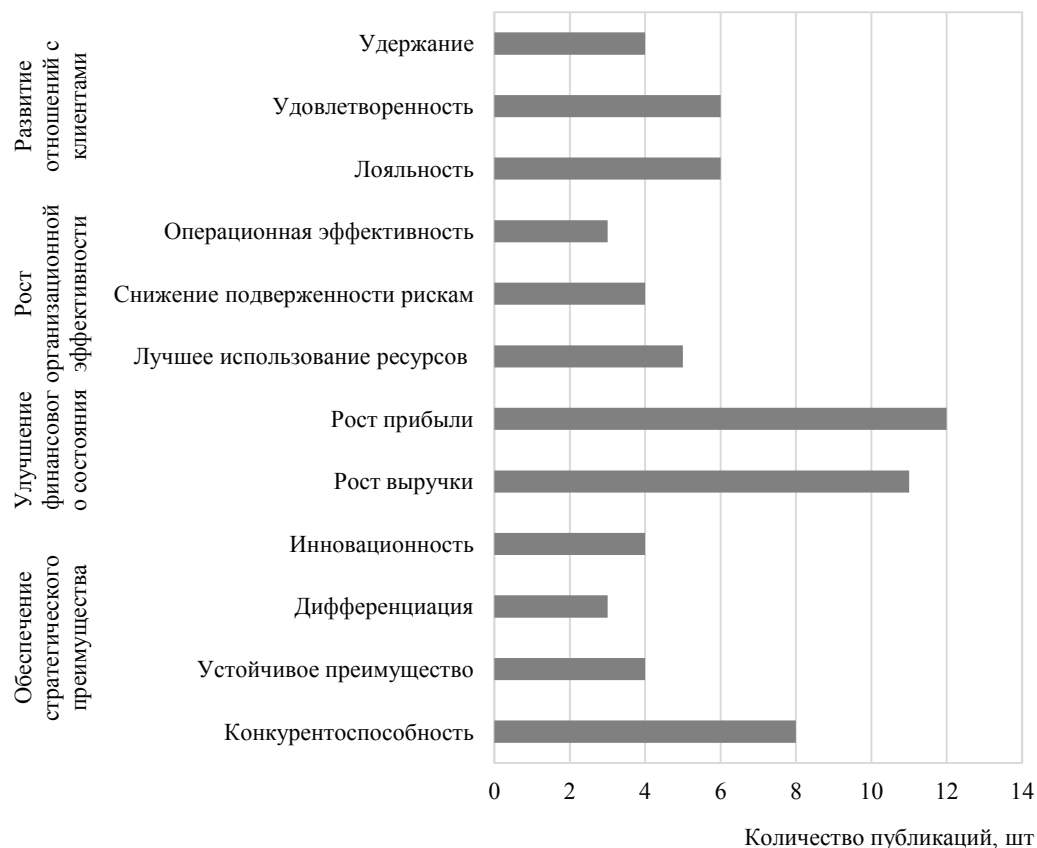


Рис. 4. Группы результатов сервитизации и их составляющие, 2005–2021 гг.

Результаты, относящиеся к группе «улучшение финансового состояния», встречаются в наибольшем количестве работ. Как правило, речь идет об увеличении прибыли и выручки компании. Результаты, составляющие группы «развитие отношений с клиентами», «рост организационной эффективности» и «обеспечение стратегического преимущества», отражены в исследованиях в равной степени.

Обеспечение стратегического преимущества. Компании, реализующие стратегию сервитизации, получают возможность повысить конкурентоспособность за счет формирования более ценного предложения для клиента [Ulaga, Reinartz, 2011; Levihn, Levihn, 2016; Hoeber, Schaarschmidt, 2017; Canedo, Junior, Helal, 2018; Frank et al., 2019; Garcia Martin, Schroeder, Ziaee Bigdeli, 2019; Hedvall, Jagstedt, Dubois, 2019; Niu, Jiang, Wang, 2019; Dewi, Pittayachawan, Tait, 2020]. Особенно важно обеспечить стратегическое преимущество компании, что позволит ей поддерживать взаимоотношения с клиентами в течение длительного времени [Adrodegari, Saccani, 2017; Hsuan et al., 2017; Luz Martín-Peña, Díaz-Garrido, Sánchez-López, 2018; Frank et al., 2019; Rajala et al., 2019].

Предоставляемое решение является более сложным, чем отдельные товары и услуги, благодаря чему компании могут дифференцировать предложения [Gebauer, Gustafsson, Witell, 2011; Crozet, Milet, 2017; Dewi, Pittayachawan, Tait, 2020; Kryvinska, Kaczor, Strauss, 2020]. В то время как продукты и услуги легко скопировать [Vandermerwe, 2000], решения являются более защищенными, поэтому они могут стать долгосрочным источником конкурентного преимущества [Storbacka, 2011]. Постоянное взаимодействие с клиентами дает возможность компании более активно внедрять инновации, которые способствуют улучшению решения [Canedo, Junior, Helal, 2018; Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018; Frank et al., 2019; Garcia Martin, Schroeder, Ziaee Bigdeli, 2019]. При этом от сервитизации выигрывают как первопроходцы, так и «последователи», однако результаты для них будут различными. Первопроходцы смогут создать новый рынок, а последователи — постараться отвоевать его долю у лидера.

Улучшение финансового состояния. Практически все исследователи указывают на рост финансовых показателей организации за счет перехода к продаже решений. Посредством более сложных предложений компании могут взимать с клиентов дополнительную плату за предоставление им более высокой ценности [Pramod, Banwet, 2010; Gebauer, Gustafsson, Witell, 2011; Ulaga, Reinartz, 2011]. Сервитизация позволяет увеличить размер выручки посредством лучшего удержания клиентов, больших объемов продаж и роста кросс-продаж [Biggemann et al., 2013], а также повысить рентабельность организаций за счет более эффективного использования финансовых ресурсов. Компании начинают предлагать решения с высокой степенью персонализации и ориентации на результат, что способствует созданию решений, которые будут востребованы клиентами.

Рост организационной эффективности. Компании могут более эффективно использовать собственные ресурсы благодаря сервитизации [Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018; Hedvall, Jagstedt, Dubois, 2019; Niu, Jiang, Wang, 2019; Plouffe et al.,

2019; Dewi, Pittayachawan, Tait, 2020]. Более быстрая адаптация к меняющимся требованиям клиентов способствует снижению рисков и повышению востребованности предложений компании [Canedo, Junior, Helal, 2018; Garcia Martin, Schroeder, Ziaee Bigdeli, 2019; Kohtamäki et al., 2019; Kryvinska, Kaczor, Strauss, 2020]. Переход к продаже решений предполагает изменение сложившегося мышления организации и содействует повышению эффективности организационных процессов, ориентируя их на создание результата для клиента [Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018; Niu, Jiang, Wang, 2019; Rajala et al., 2019].

Развитие отношений с клиентами. Клиенты, получающие персональные решения, становятся более лояльными за счет получения уникального опыта, который сложно приобрести в других компаниях [Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011; Gebauer, Gustafsson, Witell, 2011; Ulaga, Reinartz, 2011; Levihn, Levihn, 2016; Crozet, Milet, 2017; Hoeber, Schaarschmidt, 2017; Mastrogiacomo, Barravecchia, Franceschini, 2017; Canedo, Junior, Helal, 2018; Kohtamäki et al., 2019]. Формируемые решения обеспечивают высокий уровень удовлетворенности клиентов благодаря решению их проблем [Pramod, Banwet, 2010; Gebauer, Gustafsson, Witell, 2011; Ulaga, Reinartz, 2011; Kowalkowski et al., 2017; Canedo, Junior, Helal, 2018; Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018; Kohtamäki et al., 2019; Niu, Jiang, Wang, 2019]. Предоставление решений позволяет поддерживать отношения с клиентами в течение длительного времени, обеспечивая лучшее по сравнению с продуктами и услугами удержание клиентов [Evanschitzky, Wangenheim, Woisetschläger, 2011; Hsuan et al., 2017; Luz Martín-Peña, Díaz-Garrido, Sánchez-López, 2018; Garcia Martin, Schroeder, Ziaee Bigdeli, 2019; Kryvinska, Kaczor, Strauss, 2020].

Таким образом, складывающиеся в отрасли предпосылки подталкивают компании к сервитизации, содействующей приобретению широкого спектра результатов. Предпосылки формируют ответ на вопрос о том, почему компаниям следует осуществлять сервитизацию, а результаты объясняют, для чего это необходимо.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Несмотря на использование разных спецификаторов сервитизации, большинство определений рассматриваемого понятия содержит единую идею, которая заключается в переходе от предоставления продуктов к предоставлению услуг или решений. Одни авторы фокусируются на переходе от продуктов к услугам, другие — на процессах, обеспечивающих данный переход, третьи — на стратегической роли сервитизации для проведения изменений в компании и переопределении ее бизнеса. В настоящее время сервитизация все чаще рассматривается в стратегической перспективе, что позволяет реализовать ее потенциал наиболее полно.

Большинство исследователей ведут речь о переходе от продуктов к услугам, меньшая часть — о переходе к решениям и очень немногие — о переходе к реше-

ниям, основанным на результате. В настоящей работе подчеркивается, что благодаря сервитизации компания решает проблему клиента и создает для него тот результат, который он может использовать. Данный факт отмечен среди выявленных признаков понятия «сервитизация» и в авторском определении сервитизации как трансформационного процесса, когда компания осуществляет переход от предоставления продуктов к предоставлению персонализированных решений, ориентированных на удовлетворение потребностей клиента посредством создания результата.

Важно отметить существенный вклад исследователей в области консалтинга в развитие сервитизации. В их работах часто обсуждается стратегическая роль сервитизации и подчеркивается ее большой потенциал для развития бизнеса.

Исследователи фиксируют внимание на различных спецификаторах, используемых для определения понятия «сервитизация» (см., напр.: [Alvizos, Angelis, 2010; Abou-Foul, 2018]). В данной работе на основе контент-анализа 87 источников академической и консалтинговой литературы выделены дополнительные спецификаторы: трансформационный процесс и инновация бизнес-модели. В отличие от [Alvizos, Angelis, 2010] в данном исследовании внимание сосредоточено на наиболее часто используемых спецификаторах для обозначения сервитизации. Многие спецификаторы, отмеченные в [Alvizos, Angelis, 2010], использовались в работах начала 2000-х гг., однако в настоящее время применяются редко.

Благодаря количественному анализу академических работ за 2005–2021 гг. с помощью наукометрической поисково-аналитической платформы Dimensions было установлено, что сервитизация определяется, как правило, с позиции стратегической перспективы как «стратегия» или «инновация бизнес-модели» и «трансформационный процесс». Этот факт связан с тем, что теоретики и практики бизнеса видят в сервитизации большие возможности по развитию бизнеса и проведению значительных изменений, а также смене логики формирования ценности.

В последние годы исследователи сервитизации и решений компании обращают внимание на наличие в данных концепциях ориентации на результат. Ряд исследователей рассматривают в качестве результата сервитизации предложение услуг, что представляется крайне ограниченным с учетом наличия концепции решения, которая позволяет формировать для клиента более ценные предложения. В данной работе предлагается считать конечной фазой сервитизации предоставление решения, которое создает для клиента результат. В академической литературе такой вид решений получил название «решение, основанное на результате» [Stefanita, Kawamura, Schroeck, 2021].

На основе анализа 183 академических статей были выявлены предпосылки и результаты сервитизации. В настоящем исследовании они рассматриваются совместно, что редко встречается в исследованиях сервитизации. Это позволяет сформировать более полное представление о рассматриваемой концепции. По трактовке выявленных предпосылок проведенное исследование наиболее близко к работе [Sheth, Sharma, Iyer, 2009], однако в ней главный акцент сделан на пред-

посылках, сформированных преимущественно международными отношениями, в то время как в данной статье обращается больше внимания на меняющиеся потребительские тренды.

В условиях пандемии и существующих ограничений выявленные предпосылки сервитизации становятся особенно заметными. При этом роль технологических предпосылок, формируемых в настоящее время преимущественно цифровизацией и развитием Индустрии 4.0, значительно возрастает. Тем не менее сервитизацию не следует рассматривать только с технологической точки зрения. Она в значительной степени опирается на менеджмент и маркетинг, требуя от компании установления и поддержания отношений с клиентами. Учитывая, что клиенты нередко платят компании в течение длительного времени за получаемые решения и их поддержку, построение долгосрочных взаимовыгодных отношений становится основой бизнеса во время и после сервитизации.

Работы, наиболее полно отражающие результаты сервитизации (см., напр.: [Sakyi-Gyinae, Holmlund, 2018; Kryvinska, Kaczor, Strauss, 2020]), фокусируются в основном на финансовых выгодах и повышении организационной эффективности. В данной статье значительное внимание уделено обеспечению стратегического преимущества и развитию отношений с клиентами.

В подавляющем большинстве исследований рассматриваются финансовые результаты сервитизации, но, как представляется, акцент исключительно на финансовых показателях при сервитизации вряд ли целесообразен. Руководство компаний должно рассматривать описанные в работе результаты сервитизации в совокупности, так как это может обеспечивать компании и другие результаты, которые будут определять денежные потоки организации в дальнейшем.

Концепция сервитизации не является универсальным средством, способным сделать из неприбыльной компании прибыльную. В ряде случаев компании не могут получить указанные результаты, поэтому их необходимо рассматривать скорее как ориентир, нежели результат, который компания непременно получит. Иногда компании выгоднее провести десервитизацию (*deservitization*), сократив количество производимых услуг и увеличив долю производства продуктов. Несмотря на то что концепция десервитизации в последние годы все чаще рассматривается в исследовательских работах, ее использование в практике бизнеса является скорее исключением, чем правилом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В академической литературе концепция сервитизации становится все более актуальной. Практики видят в ней возможности по развитию компании и созданию конкурентных преимуществ в условиях растущих требований клиентов, а исследователи — перспективы по дополнению и развитию сервисной литературы.

На основе анализа исследований в настоящей работе выделены признаки понятия «сервитизация»: комбинирование товаров и услуг, сервисная ориентация,

нацеленность на удовлетворение потребностей клиентов, создание конкурентных преимуществ, ориентация на результат, установление отношений с клиентами, обмен знаниями, увеличение ценности предложения и его дифференциация, повышение производительности фирмы. Установлено, что для определения понятия «сервитизация» все чаще используются два подхода: трансформационный процесс и инновация бизнес-модели. Первый отражает потребность в проведении существенных изменений и акцентирует внимание на динамичности сервитизации, а второй описывает сервитизацию как инновацию бизнес-модели, сосредотачиваясь на изменении логики создания, передачи и получения ценности. В статье предлагается использовать спецификатор «трансформационный процесс», так как он акцентирует внимание на необходимости изменений в ходе сервитизации.

Авторское определение понятия сервитизации отражает наиболее актуальные представления о нем. Его преимуществами являются акцент на важности значительных преобразований, формировании решений, а не просто услуг, а также ориентации решений на результат.

К группам предпосылок сервитизации отнесены рост конкуренции, технологические изменения, развитие международной торговли и изменение потребительских трендов, а к группам результатов — обеспечение стратегического преимущества, улучшение финансового состояния, рост организационной эффективности и развитие отношений с клиентами.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации существующих наработок по вопросам сервитизации компании, выявлении подходов к трактовке понятия «сервитизация» и его признаков, формировании определения данного понятия, отражающего наиболее актуальные представления о нем, систематизации информации из множества исследований, как непосредственно, так и косвенно затрагивающих предпосылки и результаты сервитизации.

Что касается практической значимости работы, то она состоит в предоставлении владельцам бизнеса информации о ключевых предпосылках, подталкивающих компанию к сервитизации, и о тех результатах, которые она может получить в ходе данного процесса.

Дальнейшие исследования в рассматриваемой области могут фокусироваться на разработке единой модели сервитизации с интеграцией в нее выявленных предпосылок и результатов, а также на более детальном изучении стремительно развивающихся технологических предпосылок сервитизации, анализе причин провалов сервитизации и реализации десервитизации, рассмотрении формируемого результата для клиента в качестве итога сервитизации.

Литература на русском языке

- Баранов В. М. 2019. *Юридическая техника: учебник для бакалавриата и специалитета*. М.: Юрайт.
- Ершов А. А. 2007. *Формальная логика: учебное пособие*. Ухта: УГТУ.

References in Latin Alphabet

- Abou-Foul M. 2018. *Antecedents of Servitization Strategies in Manufacturing Firms and Servitization's Impact on Firm Performance: A Theoretical and Empirical Analysis*. Doctoral thesis. University of West London, London.
- Adner R. 2002. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. *Strategic Management Journal* **23** (8): 667–688.
- Adrodegari F., Saccani N. 2017. Business models for the service transformation of industrial firms. *The Service Industries Journal* **37** (1): 57–83.
- Åhlström P., Nordin F. 2006. Problems of establishing service supply relationships: Evidence from a high-tech manufacturing company. *Journal of Purchasing and Supply Management* **12** (2): 75–89.
- Alfert C., Baaken T. 2017. Success factors for innovation in B2B services. *International Journal of Business and Social Science* **8** (7): 180–189.
- Alvizos E., Angelis J. 2010. What is servitization anyway? *Proceedings of the 21th Annual Production and Operations Management Society (POMS) Conference*. May 7–10, 2010. Canada: Vancouver.
- Angelis J., de Lima E. P., Širaliova J. 2010. Servitised experiences: Business and management implications. *Issues of Business and Law* **2** (1): 1–11.
- Antioco M., Moenaert R. K., Lindgreen A., Wetzels M. G. M. 2008. Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science* **36** (3): 337–358.
- Avadikyan A., Lhuillery S., Negassi S. 2016. Technological innovation, organizational change, and product-related services. *M@n@gement* **19** (4): 277–304.
- Baines T. S. 2013. *Servitization Impact Study: How UK Based Manufacturing Organisations Are Transforming Themselves to Compete through Advanced Services*. Aston Centre for Servitization Research and Practice, Aston Business School, Birmingham, UK.
- Batista L., Davis-Poynter S., Ng I., Maull R. 2017. Servitization through outcome-based contract — A systems perspective from the defence industry. *International Journal of Production Economics* **192**: 133–143.
- Beltagui A. 2018. A design-thinking perspective on capability development. *International Journal of Operations & Production Management* **38** (4): 1041–1060.
- Biggemann S., Kowalkowski C., Maley J., Brege S. 2013. Development and implementation of customer solutions: A study of process dynamics and market shaping. *Industrial Marketing Management* **42** (7): 1083–1092.
- Bouncken R. B., Kraus S., Roig-Tierno N. 2019. Knowledge- and innovation-based business models for future growth: Digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science* **15** (1): 1–14.
- Brax S. 2005. A manufacturer becoming service provider — challenges and a paradox. *Managing Service Quality: An International Journal* **15** (2): 142–155.
- Brax S. A., Calabrese A., Levaldi Ghiron N., Tiburzi L., Grönroos C. 2021. Explaining the servitization paradox: A configurational theory and a performance measurement framework. *International Journal of Operations & Production Management* (ahead-of-print).
- Brax S. A., Jonsson K. 2009. Developing integrated solution offerings for remote diagnostics. *International Journal of Operations & Production Management* **29** (5): 539–560.
- Brax S. A., Visintin F. 2017. Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. *Industrial Marketing Management* **60**: 17–32.
- Canedo W., Junior D. S., Helal D. 2018. Servitization and organizational performance in the machinery and equipment sector. *Revista de Administração de Empresas* **58** (5): 475–493.
- Christensen C., Cook S., Hall T. 2005. Marketing malpractice: The cause and the cure. *Harvard Business Review* **83**: 74–83.

- Clauß T., Laudien S. M., Daxböck B. 2014. Service-dominant logic and the business model concept: Toward a conceptual integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* **18** (4): 266–288.
- Coreynen W., Matthyssens P., Van Bockhaven W. 2017. Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management* **60**: 42–53.
- Crozet M., Milet E. 2017. Should everybody be in services? The effect of servitization on manufacturing firm performance. *Journal of Economics & Management Strategy* **26** (4): 820–841.
- Dewi D. R. S., Pittayachawan S., Tait E. 2020. A conceptual framework for Servitisation of the manufacturing companies to deliver Product–Service Systems solutions: A study case of the Indonesian motorcycle Industry. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* **847**: 012056.
- Doni F., Corvino A., Bianchi Martini S. 2019. Servitization and sustainability actions. Evidence from European manufacturing companies. *Journal of Environmental Management* **234**: 367–378.
- Elfving S. W., Lindahl M., Sundin E. 2015. Ericsson — The History from Product to Solution Provider and Challenges and Opportunities in an Evolving Environment. *Procedia CIRP* **30**: 239–244.
- Elia E. 2020. The Ultimate Guide to the Four Types of Innovation — Creative Cognition. *Medium*. URL: <https://medium.com/creative-cognition/the-ultimate-guide-to-the-four-types-of-innovation-82f3f1137f73> (accessed: 25.06.2021).
- Embracing servitization. 2015. *The Manufacturer*. URL: <https://www.themanufacturer.com/articles/embracing-servitization/> (accessed: 25.06.2021).
- Evanschitzky H., Wangenheim F. V., Woisetschläger D. M. 2011. Service & solution innovation: Overview and research agenda. *Industrial Marketing Management* **40** (5): 657–660.
- Frank A. G., Mendes G. H. S., Ayala N. F., Ghezzi A. 2019. Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change* **141**: 341–351.
- Garcia Martin P. C., Schroeder A., Ziaee Bigdeli A. 2019. The value architecture of servitization: Expanding the research scope. *Journal of Business Research* **104**: 438–449.
- Gebauer H., Gustafsson A., Witell L. 2011. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research* **64** (12): 1270–1280.
- Gebauer H., Ren G., Valtakoski A., Reynoso J. 2012. Service-driven manufacturing. *Journal of Service Management* **23** (1): 120–136.
- Hedvall K., Jagstedt S., Dubois A. 2019. Solutions in business networks: Implications of an interorganizational perspective. *Journal of Business Research* **104**: 411–421.
- Hoerber B., Schaarschmidt M. 2017. Transforming from service providers to solution providers: Implications for provider-customer relationships and customer-induced solution innovation. *International Journal of Technology Management* **73**: 65–90.
- Holmström J., Brax S., Ala-Risku T. 2010. Comparing provider-customer constellations of visibility-based service. *Journal of Service Management* **21** (5): 675–692.
- Hsuan J., Frandsen T., Raja J., Basner K. 2017. *Servitization in Industrial Firms: Mapping and Analyzing the Danish Service Landscape*. The CBS Competitiveness Platform.
- Johansson A. E., Raddats C., Witell L. 2019. The role of customer knowledge development for incremental and radical service innovation in servitized manufacturers. *Journal of Business Research* **98**: 328–338.
- Kindström D., Kowalkowski C., Sandberg E. 2013. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research* **66** (8): 1063–1073.
- Kohtamäki M., Henneberg S. C., Martinez V., Kimita K., Gebauer H. 2019. A configurational approach to servitization: Review and research directions. *Service Science* **11** (3): 213–240.
- Kohtamäki M., Parida V., Patel P. C., Gebauer H. 2020. The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change* **151**: 119804.

- Kowalkowski C. 2021. *Servitization and service business models*. Linköping University. URL: <https://liu.se/en/article/servitization-and-business-models> (accessed: 25.06.2021).
- Kowalkowski C., Gebauer H., Kamp B., Parry G. 2017. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management* **60**: 4–10.
- Kowalkowski C., Ulaga W. 2017. *Service Strategy in Action: A Practical Guide for Growing Your B2B Service and Solution Business*. Scottsdale, AZ: Service Strategy Press.
- Kryvinska N., Kaczor S., Strauss C. 2020. Enterprises' servitization in the first decade — Retrospective analysis of back-end and front-end challenges. *Applied Sciences* **10** (8): 2957.
- Leoni L. 2019. Servitization strategy adoption: Evidence from Italian manufacturing firms. *EuroMed Journal of Business* **14** (2): 123–136.
- Levihn U., Levihn F. 2016. The transition from product to solution selling: The role and organization of employees engaged in current business. *Journal of Business-to-Business Marketing* **23** (3): 207–219.
- Levitt T. 1981. Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* **58** (January-February): 83–91.
- Luz Martín-Peña M., Díaz-Garrido E., Sánchez-López J. M. 2018. The digitalization and servitization of manufacturing: A review on digital business models. *Strategic Change* **27** (2): 91–99.
- Manufacturers turn to servitization amid COVID-19 crisis. 2020. *Connected World*. URL: <https://connectedworld.com/manufacturers-turn-to-servitization-amid-covid-19-crisis/> (accessed: 25.06.2021).
- Marks F., Ramselaar L., Mulder J., Muller H., Langkamp S., Boymans C. 2011. *Seeing Things Differently-Servitization in product companies, Creating Business Value beyond Products*. White Paper. Atos Consulting: Bezon, France.
- Mastrogiacomo L., Barravecchia F., Franceschini F. 2017. A general overview of manufacturing servitization in Italy. *Procedia CIRP* **64**: 121–126.
- Matthyssens P., Vandenbempt K. 2008. Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management* **37** (3): 316–328.
- Mennens K., van Gils A., Odekerken-Schröder G., Letterie W. 2016. *Exploring Antecedents of Service Innovation Excellence in Manufacturing SMEs*. Maastricht University, Graduate School of Business and Economics. GSBE Research Memoranda No. 025.
- Nie Y., Kosaka M. 2014. A new perspective on leadership for achieving servitization of business. *Journal of Management Research* **6** (4): 50–62.
- Niu Y., Jiang Z., Wang K. 2019. Preparation of papers for IFAC conferences & symposia. Exploring servitization from value creation path: A systematic review on empirical investigation. *IFAC-PapersOnLine* **52** (13): 1222–1228.
- Ostrom A. L., Bitner M. J., Brown S. W., Burkhard K. A., Goul M., Smith-Daniels V., Demirkan H., Rabinovich E. 2010. Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research* **13** (1): 4–36.
- Paiola M., Saccani N., Perona M., Gebauer H. 2013. Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal* **31** (4): 390–409.
- Pawar K. S., Beltagui A., Riedel J. C. 2009. The PSO triangle: Designing product, service and organisation to create value. *International Journal of Operations & Production Management* **29** (5): 468–493.
- Plouffe C. R., Nagel D., Bonney L., Hochstein B., Salas J. 2019. The Austrian view and value co-creation process in solution-oriented firms: A seven stage, “solution prototyping” framework. *Journal of Marketing Theory and Practice* **28** (1): 79–97.
- Posselt T. 2018. *Organizational Competence for Servitization*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Potter W. J., Levine-Donnerstein D. 1999. Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research* **27** (3): 258–284.
- Pramod V., Banwet D. 2010. System modelling of telecom service sector supply chain: A SAP-LAP analysis. *International Journal of Business Excellence* **3** (1): 38–64.

- Raddats C., Burton J., Ashman R. 2015. Resource configurations for services success in manufacturing companies. *Journal of Service Management* **26** (1): 97–116.
- Raja J. Z., Bourne D., Goffin K., Çakkol M., Martinez V. 2013. Achieving customer satisfaction through integrated products and services: An exploratory study. *Journal of Product Innovation Management* **30** (6): 1128–1144.
- Rajala R., Brax S. A., Virtanen A., Salonen A. 2019. The next phase in servitization: Transforming integrated solutions into modular solutions. *International Journal of Operations & Production Management* **39** (5): 630–657.
- Rapaccini M., Saccani N., Kowalkowski C., Paiola M., Adrodegari F. 2020. Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms. *Industrial Marketing Management* **88**: 225–237.
- Read B. 2019. Servitization to supplant ownership? *Total Finance*. November. URL: <https://totalfinance.ca/servitization-to-supplant-ownership/> (accessed: 25.06.2021).
- Richards R. 2021. Incremental Innovation: What It Is, Benefits and Best Practices. *MassChallenge*. URL: <https://masschallenge.org/article/incremental-innovation> (accessed: 25.06.2021).
- Rönnerberg Sjödin D., Parida V., Kohtamäki M. 2016. Capability configurations for advanced service offerings in manufacturing firms: Using fuzzy set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research* **69** (11): 5330–5335.
- Sakyi-Gyinae K., Holmlund M. 2018. What do business customers value? An empirical study of value propositions in a servitization context. *Technology Innovation Management Review* **8** (5): 36–43.
- Salonen A., Jaakkola E. 2015. Firm boundary decisions in solution business: Examining internal vs. external resource integration. *Industrial Marketing Management* **51**: 171–183.
- Sheth J. N., Sharma A., Iyer G. R. 2009. Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial? *Industrial Marketing Management* **38** (8): 865–871.
- Sousa Neto P. R., Abreu da Silveira M. R. 2018. Pesquisa-ação: Uma questão de linguagem. *Interfaces da Educação* **9** (26): 291–315.
- Stefanita C., Kawamura J., Schroeck M. 2021. Redesigning partner experience in Industry 4.0. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/partner-ecosystem-customer-experience-outcomes.html> (accessed: 25.06.2021).
- Steunebrink G. G. B. 2012. *The servitization of product-oriented companies*. MBA dissertation report. University of Twente, The Netherlands.
- Storbacka K. 2011. A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management* **40** (5): 699–711.
- Tauqueer M., Bang K. 2018. Servitization: A model for the transformation of products into services through a utility-driven approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* **4** (4): 1–20.
- The road to customer intimacy through a service — centred approach. 2021. *The Manufacturer*. URL: <https://www.themanufacturer.com/reports-whitepapers/the-road-to-customer-intimacy-through-a-service-centred-approach/> (accessed: 25.06.2021).
- Tiberius V., Schwarzer H., Roig-Dobón S. 2021. Radical innovations: Between established knowledge and future research opportunities. *Journal of Innovation & Knowledge* **6** (3): 145–153.
- Tuli K. R., Kohli A. K., Bharadwaj S. G. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing* **71** (3): 1–17.
- Uлага W., Reinartz W. J. 2011. Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing* **75** (6): 5–23.
- Valtakoski A. 2017. Explaining servitization failure and deservitization: A knowledge-based perspective. *Industrial Marketing Management* **60**: 138–150.
- Vandermerwe S. 2000. How increasing value to customers improves business results. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-increasing-value-to-customers-improves-business-results/> (accessed: 25.06.2021).

- Vandermerwe S., Rada J. 1988. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal* 6 (4): 314–324.
- Vasantha G., Roy R., Corney J. 2015. Advances in designing product-service systems. *Journal of the Indian Institute of Science* 95: 429–448.
- Vendrell-Herrero F., Lafuente E., Vaillant Y. 2020. Territorial servitization: Conceptualization, quantification and research agenda. *Investigaciones Regionales. Journal of Regional Research* 48: 5–15.
- Windahl C., Lakemond N. 2006. Developing integrated solutions: The importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management* 35 (7): 806–818.
- Zhou D., Yan T., Zhao L., Guo J. 2020. Performance implications of servitization: Does a manufacturer's service supply network matter? *International Journal of Production Economics* 219: 31–42.
- Ziaee Bigdeli A., Baines T., Bustinza O. F., Guang Shi V. 2017. Organisational change towards servitization: A theoretical framework. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 27 (1): 12–39.
- Ziaee Bigdeli A., Bustinza O. F., Vendrell-Herrero F., Baines T. 2017. Network positioning and risk perception in servitization: Evidence from the UK road transport industry. *International Journal of Production Research* 56 (6): 2169–2183.
- Zighan S. 2016. *Servitization Strategies in Real Estate Development: Evidence from Jordan*. Doctoral thesis, University of Huddersfield.

Russian Language References Translated into English

- Baranov V. M. 2019. *Legal Technique: A Textbook for Bachelor's and Specialist's Degrees*. Moscow: Yurayt. (In Russian)
- Ershov A. A. 2007. *Formal Logic: Textbook*. Ukhta: USTU Publ. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 30 июня 2021 г.

Статья рекомендована к печати 7 декабря 2021 г.

Контактная информация

Георгиевский Антон Борисович — аспирант; 1520789@mail.ru

COMPANY'S SERVITIZATION: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

A. B. Georgievsky

HSE University,
20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

For citation: Georgievsky A. B. 2022. Company's servitization: Antecedents and consequences. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 21 (1): 74–104.
<http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.104> (In Russian)

The article defines the concept of “servitization”, identifies its features, and outlines the antecedents and consequences of servitization for the company. The analysis of academic literature on the concept of servitization was used as a research method. The author presents two approaches to the definition of the concept of “servitization”: the transformation process and the innovation of the business model. The former reflects the need for significant changes, while the latter draws

attention to the change in the logic of creating, transferring and receiving value. The proposed definition of the concept of “servitization” adopts the “transformation process” approach, focuses on the formation of a solution and the orientation of a solution to achieve a result. The study highlights the features of servitization: the combination of goods and services, service orientation, focus on meeting customer needs, creating competitive advantages, commitment to the results, establishing relationships with customers, sharing knowledge, increasing the value of the offer and its differentiation, enhancing the productivity of a company. Servitization antecedents groups include improving competition, technological change, the development of international trade and changing consumer trends, while consequences groups include providing a strategic advantage, improving financial condition, increasing organizational efficiency, and developing customer relationships.

Keywords: servitization, services, the conception of servitization, solution, antecedents, consequences, drivers, benefits.

Received: June 30, 2021

Accepted: December 7, 2021

Contact information

Anton B. Georgievsky — Postgraduate Student; 1520789@mail.ru

ПРЕДПОСЫЛКИ СЕРВИТИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Источник	Рост конкуренции				Технологические изменения		Развитие международной торговли			Изменение потребительских трендов		
	Компьютеризация	Сложность товаров	Ценовая конкуренция	Снижение прибыли	Развитие информационных технологий	Снижение транзакционных издержек	Глобализация	Снижение торговых барьеров	Интеграция национальных рынков	Рост потребностей и ожиданий	Развитие обратного маркетинга	Короткие продуктывые циклы
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
[Windahl, Lakemond, 2006]				x								
[Tuli, Kohli, Bharadwaj, 2007]	x											
[Matthyssens, Vandenbempt, 2008]				x						x		x
[Sheth, Sharma, Iyer, 2009]					x			x	x		x	
[Evanschitzky, Wangenheim, Woitschläger, 2011]	x		x	x								
[Paola et al., 2013]				x						x		
[Clauß, Laudien, Daxböck, 2014]	x				x				x			x

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
[Elfvig, Lindahl, Sundin, 2015]	x	x										
[Salonen, Jaakkola, 2015]	x											
[Vasantha, Roy, Corney, 2015]	x		x				x					
[Levihn, Levihn, 2016]			x									
[Alfert, Baaken, 2017]			x	x						x		
[Coreunen, Matthyssens, Van Bockhaven, 2017]					x							
[Hsuan et al., 2017]	x		x				x					
[Posselt, 2018]	x											
[Leoni, 2019]		x		x						x		
[Plouffe et al., 2019]			x									
[Rajala et al., 2019]	x				x						x	
[Kohtamäki et al., 2020]	x			x	x							

Примечание: знак «х» обозначает факт упоминания предпосылки в соответствующей работе.

РЕЗУЛЬТАТЫ СЕРВИТИЗАЦИИ КОМПАНИИ

Источник	Стратегическое преимущество				Финансовое состояние		Организационная эффективность			Взаимодействие с клиентами		
	Конкурентоспособность	Устойчивое преимущество	Дифференциация	Инновационность	Выручка	Прибыль	Лучшее использование ресурсов	Снижение операционных рисков	Операционная эффективность	Лояльность	Удовлетворенность	Удержание
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
[Pramod, Banwet, 2010]						x					x	
[EEvanschitzky, Wangenheim, Woisetschlager, 2011]						x				x		x
[Gebauer, Gustafsson, Witell, 2011]			x		x					x	x	
[Ulaga, Reinartz, 2011]	x				x					x	x	
[Levihn, Levihn, 2016]	x					x				x		x
[Adrodegari, Saccani, 2017]		x			x							
[Batista et al., 2017]					x	x						
[Crozet, Milet, 2017]			x		x	x				x		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
[Hoerber, Schaarschmidt, 2017]	x					x				x		
[Hsuan et al., 2017]		x			x	x						x
[Kowalkowski et al., 2017]					x	x					x	
[Mastrogiacomo, Baravecchia, Franceschini, 2017]						x				x		
[Canedo, Junior, Helal, 2018]	x			x	x			x		x	x	
[Luz Martín-Peña, Díaz-Garrido, Sánchez-López, 2018]		x			x	x						x
[Sakyi-Gyínae, Holmlund, 2018]				x	x	x	x		x		x	
[Franka et al., 2019]	x	x		x								
[Hedvall, Jägstedt, Dubois, 2019]	x				x		x					
[Kohtamäki et al., 2019]					x	x		x		x	x	
[Garcia Martin, Schroeder, Ziaee Bigdeli, 2019]	x			x	x	x		x				x
[Niu, Jiang, Wang, 2019]	x					x	x		x		x	
[Plouffe et al., 2019]					x		x					
[Rajala et al., 2019]		x							x			
[Dewi, Pittayachawan, Tait, 2020]	x		x			x	x				x	
[Kryvinska, Kaczor, Strauss, 2020]			x			x		x				x

Пр и м е ч а н и е: знак «х» обозначает факт упоминания результата в соответствующей работе.